

UNIVERSIDADE DO VALE DO TAQUARI - UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**PROPOSIÇÃO DE MODELO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO E  
COBRANÇA PARA A SMARJA**

Amanda Caroline Anschau

Lajeado, novembro de 2017

Amanda Caroline Anschau

## **PROPOSIÇÃO DE MODELO DE POLÍTICAS DE CRÉDITO E COBRANÇA PARA A SMARJA**

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, da Universidade do Vale do Taquari UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Ilocir José Führ

Lajeado, novembro de 2017

*Dedico este trabalho ao meu pai Evanir, que sempre me apoiou durante todos os anos de curso, por incansáveis noites que ia me buscar e que após sua partida, me inspirou e me deu mais forças ainda para a conclusão deste trabalho.*

*Dedico também a minha mãe Herta e ao meu noivo João Vitor, pela paciência, amor e compreensão durante todos os anos de curso e durante o desenvolvimento deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente quero agradecer a Deus, o qual me acompanhou nesta caminhada, me deu força e disposição suficientes para concretizar este trabalho e também concluir o curso em Administração de Empresas.

Agradeço ao meu pai, que acreditou no meu sonho e que sempre me deu total apoio. Pai mesmo que durante o desenvolvimento deste trabalho você me deixou fisicamente, quero que saiba que esteve comigo o tempo todo, me dando força, para concretizar esse sonho que era seu também.

A minha mãe e ao meu noivo, que sempre me apoiaram para concretizar este trabalho, inclusive após a partida do meu pai, no momento que mais precisei. Agradeço também a todos que fizeram parte desta etapa da minha vida, família, amigos, colegas e professores, que compreenderam tantos momentos de ausência, abrindo mão do convívio familiar e dos amigos em troca da jornada dupla de trabalho e estudo.

Ao meu querido orientador Prof. Ms. Ilocir José Führ, simplesmente uma pessoa fantástica que tive a sorte de conhecer. Que você siga com o seu dom de ensinar, que você tenha um futuro brilhante, e que possa ajudar muitos outros alunos. Serei eternamente grata pela sua dedicação, paciência, disposição que teve comigo, principalmente pelo apoio quando mais precisei, pelas belas palavras

de conforto que me falou, que nunca esquecerei. Muito obrigada por tudo meu amigo, até sempre.

Aos amigos, parceiros, colegas e professores da UNIVATES pelo dia a dia, pela troca de ideias, apoio e amizade. Levo comigo muito conhecimento e também muitas amizades que conquistei e que serão para a vida toda.

Agradeço também ao espaço cedido pela Smarja para a realização deste trabalho.

Muito obrigada a todos!

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo principal propor um modelo de políticas de crédito e cobrança para a Sociedade dos Mineradores de Areia do Rio Jacuí Ltda (SMARJA). A empresa com matriz situada em Lajeado/RS e produção nos municípios de Triunfo e São Jerônimo, atua no ramo de agregados para a construção civil, extraíndo areia no leito do Rio Jacuí. Devido à alta da inflação, ao aumento de juros, a restrição de crédito, a queda de renda e o desemprego crescente, é preciso atentar-se aos números da empresa. Inicialmente é realizada a fundamentação teórica, a partir da pesquisa bibliográfica, de forma a compreender os conceitos e a maneira correta de abordar a parte prática. Para a realização do diagnóstico situacional da organização, na etapa de coleta de dados foi realizada uma entrevista com a responsável financeira da empresa. Posteriormente foi realizada uma pesquisa documental, visando conhecer o histórico de inadimplência da Smarja, os critérios observados atualmente para concessão de crédito e de que forma são realizadas as cobranças. A partir do diagnóstico situacional e da fundamentação teórica analisada, foi proposto um modelo de políticas de crédito e cobrança para a Smarja. Estas sugestões a Smarja pode considerar na tomada de decisão na hora de conceder o crédito, bem como na redução da inadimplência.

**Palavras-chave:** Modelo. Políticas. Crédito. Cobrança. Inadimplência.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

### **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 01 – Produção da Smarja em milhões de metros cúbicos de 1994 a 2016.....	67
Gráfico 02 – Situação dos pagamentos dos clientes da Smarja.....	70
Gráfico 03 – Relação das dívidas dos clientes da Smarja em 25/08/2017.....	71
Gráfico 04 – Acertos quitados e em aberto em relação ao faturamento de 2016 da Smarja.....	71
Gráfico 05 – Dívidas dos clientes da Smarja em 2016 e 2017.....	72
Gráfico 06 – Dívidas e juros dos clientes da Smarja.....	73
Gráfico 07 – Faturamento da Smarja em milhões de reais de 1994 a 2016.....	73

### **LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 - Síntese do diagnóstico situacional.....	77
Quadro 02 - Proposição de Modelo de Políticas de Crédito e Cobrança para a Smarja.....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

%	Por cento
AR	Aviso de Recebimento
COPOM	Comitê de Política Monetária
FACEMA	Faculdade de Ciências e Tecnologia do Maranhão
FEPAM	Fundação Estadual de Proteção Ambiental
GPS	Global Positioning System Sistema de Posicionamento Global
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
RAROC	Risk adjusted return on capital Retorno do capital ajustado ao risco
RS	Rio Grande do Sul
SCI	Sistema de Consumo Inteligente
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia



SERASA Centralização de Serviços Bancários S/A

SMARJA Sociedade dos Mineradores de Areia do Rio Jacuí Ltda

SPC Serviço de Proteção ao Crédito

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 Delimitação.....	14
1.2 Problema De Pesquisa.....	15
1.3 Objetivos .....	15
1.3.1 Objetivo Geral .....	15
1.3.2 Objetivos Específicos .....	15
1.4 Justificativa.....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>17</b>
2.1 Cadastro/Ficha Cadastral .....	17
2.2 Crédito.....	18
2.3 Análise de crédito .....	19
2.3.1 Processo de análise de crédito .....	21
2.4 Os C's do crédito .....	21
2.5 Política de Crédito .....	23
2.5.1 Crédito com segurança.....	25
2.5.2 Objetivos da política de crédito .....	25
2.5.3 Tipos de política de crédito .....	26
2.5.4 Elementos de uma política de crédito .....	29
2.5.5 Prazo de crédito .....	30
2.5.6 Alteração da política de crédito .....	30
2.6 Concessão de crédito .....	31
2.6.1 Concessão de crédito pelo método de pontuação.....	32
2.6.1.1 Decisão de concessão de crédito pela análise das demonstrações contábeis.....	32
2.6.2 Princípios de concessão de crédito .....	33

2.6.3 Elementos fundamentais na concessão de crédito .....	35
2.6.4 Garantias na concessão de crédito .....	35
2.7 Estabelecendo o limite de crédito .....	36
2.7.1 <i>Credit Scoring</i> .....	38
2.7.2 Agências de classificação de crédito ( <i>Ratings</i> ) .....	40
2.8 Risco na decisão de crédito .....	41
2.8.1 Raroc .....	43
2.8.2 <i>Duration</i> .....	44
2.9 Cobrança.....	45
2.9.1 Políticas de Cobrança.....	45
2.9.2 Controle de cobrança.....	47
2.9.3 Tipos de cobrança.....	47
2.9.3.1 Cobrança por telefone .....	47
2.9.3.2 Cobrança através de carta.....	49
2.9.3.3 Cobrança através de visitas .....	50
2.9.3.4 Terceirização da cobrança .....	50
2.9.3.5 Cobrança através de ajuizamento da causa .....	51
2.9.3.6 Protesto.....	52
2.10 Inadimplência .....	52
2.10.1 Inadimplência <i>versus</i> Juros .....	53
 3 MÉTODO.....	 55
3.1 Quanto aos objetivos .....	55
3.1.1 Pesquisa Exploratória.....	56
3.1.2 Pesquisa Descritiva.....	56
3.2 Quanto à natureza .....	57
3.2.1 Pesquisa Aplicada.....	57
3.3 Quanto à forma.....	58
3.3.1 Pesquisa Qualitativa .....	58
3.4 Quanto aos procedimentos técnicos.....	59
3.4.1 Estudo de Caso .....	59
3.4.2 Pesquisa Bibliográfica .....	60
3.4.3 Pesquisa Documental .....	61
3.5 Unidade de análise .....	61
3.6 Sujeito do estudo .....	62
3.7 Coleta de dados.....	62
3.8 Análise dos dados.....	64
3.9 Limitações do método .....	64
 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	 65

<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>68</b>
5.1 Diagnóstico Situacional .....	68
5.1.1 Histórico da Inadimplência .....	69
5.1.2 Critérios utilizados para a concessão de crédito .....	74
5.1.3 Processo atual de cobrança .....	75
5.1.4 Políticas de Crédito e Cobrança .....	77
5.2 Proposição de melhorias .....	78
5.2.1 Políticas de Crédito .....	78
5.2.2 Políticas de Cobrança .....	81
5.3 Proposição de um modelo de políticas de crédito e cobrança .....	84
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>86</b>
6.1 Implicações Gerenciais.....	87
6.2 Limitações da Pesquisa .....	87
6.3 Sugestões de pesquisas futuras .....	87
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>88</b>
<b>APÊNDICE A – Tópicos norteadores da entrevista .....</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO A – Exemplo de Modelo de Política de Crédito e Cobrança .....</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO B – Planilha de Contas a Receber da Smarja em 25/08/2017 .....</b>	<b>103</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A atual situação financeira do Brasil está causando uma grande preocupação a toda a população que depende do seu trabalho para garantir seu sustento e da sua família. Empregados e empregadores estão preocupados com os rumos que a economia está seguindo nos últimos meses. Essa preocupação está fazendo com que empresários adiem investimentos em infraestrutura e novos empreendedores aguardam momentos propícios para iniciar seus projetos.

As notícias de que o número de empresas inadimplentes está aumentando nos últimos meses acende um sinal de alerta para o setor econômico. A inadimplência sempre esteve presente na realidade do país, às vezes em maior ou menor grau. Vive-se em um cenário econômico de muitas oscilações. Com a crise nacional, vieram as incertezas. Se não há investimentos, o setor da construção civil que concretiza investimentos sejam eles públicos, em infraestrutura, ou privados, sofre.

A indústria da construção civil tem dificuldades com a retração econômica nacional, vive-se uma crise em uma velocidade estonteante, devido á alta da inflação, ao aumento de juros, a restrição de crédito, a queda de renda e o desemprego crescente. Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), os dados mostram que a queda da construção civil acumulada nos últimos 3 anos é de 14,3%, enquanto que o PIB total recuou 5,5% nos últimos 4

anos. Neste período, quase 1 milhão das 2,7 milhões de vagas formais que deixaram de existir no país foram na construção. (G1, 2017, texto digital)

No âmbito estadual, são notórias as dificuldades financeiras da administração pública, comprometendo, gravemente, a sua capacidade de grandes investimentos, consequentemente afetando a indústria de agregados para a construção civil.

Outro grande problema são as empresas conceder crédito e os clientes não repassarem os pagamentos, devido a dificuldades que enfrentam, ou muitas vezes por má fé. Portanto, não conseguem pagar seus fornecedores, que estão lidando com altos índices de inadimplência. Segundo levantamento realizado pela Serasa *Experian* em maio de 2017 estavam inadimplentes no País 5,1 milhões de empresas, os valores devidos pelas empresas inadimplentes chegou a R\$ 119,2 bilhões. (IG, 2017, texto digital)

Conforme Silva (2008, p. 80) as políticas em administração de empresas, “são instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes”. O autor (*ibidem*) diz que a política de crédito é um guia para a decisão de crédito, rege a concessão de crédito e orienta para o objetivo desejado.

Nas concessões de crédito a expectativa do credor é de receber seus recursos novamente com os devidos juros. Mas, por outro lado, tem o risco do não pagamento, ou seja, a inadimplência. Portanto, é extremamente necessário que as empresas adotem políticas de crédito e de cobrança eficientes para ajudar a diminuir e/ou evitar a inadimplência.

Nesse contexto, Pereira (1991, p. 55) afirma que “a cobrança é encarregada de fazer com que o dinheiro que está na rua retorne o mais rápido possível para os cofres”. Diz ainda, que este dinheiro é o que garante a subsistência e a expansão de uma empresa.

## 1.1 Delimitação

A indústria da extração de areia tem ligação direta à construção civil, produzindo matéria-prima de emprego imediato, sendo um dos pilares para o crescimento da economia do nosso país.

A Sociedade dos Mineradores de Areia do Rio Jacuí Ltda (SMARJA) foi fundada por pequenos mineradores em 01 de outubro de 1992, com objetivo de explorar areia dentro dos meios legais impostos pela legislação e disponibilizá-la ao centro consumidor.

Com o passar dos anos a empresa cresceu e se firmou no mercado da construção civil. Porém nos últimos anos, devido à crise que o país vem enfrentando, ao aumento do custo de vida da população e os altos índices de desemprego, as construções estão diminuindo, afetando a comercialização da areia, e consequentemente os clientes da Smarja, não recebem e não repassam os valores a empresa.

Isso demonstra os débitos que os clientes da Smarja possuem em atraso e vem aumentando gradativamente, virando uma bola de neve e afetando o desenvolvimento da empresa.

Com o aumento da inadimplência, as empresas não conseguem custear suas despesas, custos, obrigações legais, fazer novos investimentos, vão perdendo mercado e muitas vezes decretam falência. Para se manterem entre as melhores do ramo, as empresas priorizam ter a inadimplência mínima, para assim poder contar com os valores em caixa, para investir ou manter uma reserva de lucros.

O presente trabalho foi realizado na Smarja, empresa que trabalha com extração de areia, desde sua fundação, no início da década de 90. Atualmente é composta por 25 sócios, possui sua sede administrativa no município de Lajeado e o setor operacional nos municípios de Triunfo e São Jerônimo, apesar de possuir empresa registrada também nos municípios de Butiá, General Câmara e Rio Pardo.

Este trabalho tratará da inadimplência dos pagamentos dos clientes da Smarja.

## **1.2 Problema De Pesquisa**

Tendo em vista a situação descrita acima, o presente estudo busca resposta para a seguinte questão de pesquisa: Que políticas de crédito e cobrança podem contribuir para a redução da inadimplência na Smarja?

## **1.3 Objetivos**

Os objetivos se dividem em geral e específicos.

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Propor um modelo de políticas de crédito e cobrança que possa contribuir para a redução da inadimplência na Smarja.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analisar o histórico de inadimplência da empresa;
- Verificar os critérios utilizados na concessão de crédito;
- Analisar o processo atual de cobrança;



- Identificar políticas de crédito e cobrança na literatura.

#### **1.4 Justificativa**

Este trabalho justificasse de modo que se fornecem informações que poderão ser úteis para a Smarja tão logo quanto no futuro, pois poderá ser utilizado como ponto inicial para a melhoria do sistema de concessão de crédito e cobrança, assim reduzindo os altos índices de inadimplência que hoje afetam o desenvolvimento da empresa.

É importante salientar, que o proveito maior deste trabalho é da acadêmica, pois se trata de um trabalho final do curso de Administração, contribuindo para sua formação acadêmica e profissional.

Considerando que a autora é funcionária da empresa em questão, é possível verificar que o seu conhecimento da empresa, somado às buscas de referências teóricas que sustentam essa pesquisa, viabilizam o estudo proposto, tornando possível sua aplicação e busca de melhores resultados.

Este trabalho também é relevante para o meio acadêmico e para a Universidade do Vale do Taquari - UNIVATES, sendo de grande importância, pois há poucos trabalhos que abordam este tema, podendo futuramente servir de base ou referência a novos trabalhos do gênero.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo são abordados aspectos que servirão de embasamento para a realização do presente estudo. Trata-se de aspectos ligados a cadastro, crédito, análise de crédito, concessão de crédito, processos de cobrança, de modo a sugerir um modelo de políticas de crédito e cobrança à Smarja.

Um dos aspectos necessários para o gerenciamento das políticas de crédito e cobrança é o cadastro do cliente.

### **2.1 Cadastro/Ficha Cadastral**

O cadastro é imprescindível para a análise de crédito nas empresas, conforme a opinião dos autores.

Segundo Blatt (1999, p. 78) o “cadastro, ou ficha cadastral, é um conjunto de informações financeiras e não financeiras que subsidiam o processo decisório de crédito, auxiliando na avaliação da situação econômico-financeira”. Além de ser um importante instrumento para o credor, pois permite identificar os bons e maus pagadores e dimensionar seu potencial.

Já para Lansini (2003, p. 19) “cadastro é o conjunto de dados e informações transcritos para uma ficha própria, possibilitando eventuais consultas futuras para concessão de crédito”. Desse modo, os dados cadastrais deverão ser o mais completo possível, com as informações necessárias para não comprometer sua operacionalização.

O autor (*ibidem*) complementa que a ficha cadastral é um instrumento básico para a análise de crédito, sendo considerada a “alma” do crediário. Além de ser um documento hábil para consulta, deve ser considerada como um patrimônio, pois nela consta o histórico do cliente na empresa, devendo ser a mais completa possível, com todos os devidos dados preenchidos.

Por se tratar de informações que podem mudar ao longo do tempo, Lansini (2003) diz que as empresas devem atualizar o cadastro dos clientes a cada seis meses, ou a cada compra, pois o mesmo é dinâmico.

## **2.2 Crédito**

Existem várias definições para a palavra crédito, dependendo do contexto que se refere.

Segundo Blatt (1999, p. 23) “crédito é “crer”, e crer é “confiar”. A palavra crédito tem sua origem no vocábulo latino *credere*, que significa: crer, confiar, acreditar, ou ainda, do substantivo *creditum*, o qual significa literalmente “confiança””. Diz ainda que o crédito significa confiança em ambas às partes, tanto do credor como do devedor.

Conforme Silva (2008, p. 45) “crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento”. O crédito é um facilitador de venda, tanto no comércio como na indústria, pois permite que o cliente atenda sua

demanda e conseqüentemente eleva o volume de vendas do comerciante e da empresa.

O crédito é uma forma de obter recursos para atender a alguma necessidade. Exemplificando, é a venda de um bem, mercadoria ou serviço, por uma promessa de pagamento, aceitando que o vencimento seja posterior ao da transação realizada. (LANSINI, 2003, p. 10)

Já para Martin (1997, p. 10) crédito é “a possibilidade de recebimento futuro por uma transação realizada em tempo presente”. Atualmente é um instrumento de grande valia na aceleração e crescimento das relações comerciais, pois pode ser adequado ao gosto do cliente.

Enquanto que para Assaf Neto e Silva (2012, p. 125) “crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros”. De um lado, a empresa que concede o crédito troca produtos por uma promessa de pagamento futuro, do outro a empresa que obtém crédito recebe os produtos e assume o compromisso de pagamento futuro.

Portanto, o crédito nada mais é que uma confiança data ao cliente para que ele tenha prazo para efetuar o pagamento de uma determinada compra ou serviço prestado. Ele pode ser um diferencial competitivo, pois se não houver crédito a quantidade de vendas é menor, e conseqüentemente, os lucros também.

## **2.3 Análise de crédito**

A análise de crédito conforme Blatt (1999) consiste em um estudo da situação global de um futuro comprador visando à elaboração de um parecer, que retrate, de maneira clara e objetiva, o desempenho econômico-financeiro do mesmo. Complementa que tal estudo deve ser realizado não só mediante a avaliação de suas demonstrações financeiras, como também condições do grupo do qual faz parte, além de aspectos políticos e econômicos.

Nesse sentido Blatt (1999) afirma que quanto mais bem feita for a análise de crédito, melhor será o crédito e maior a facilidade que uma analista terá para negociar corretamente e prevenir-se contra os riscos. É de competência do analista de crédito julgar quanto de crédito deve ser concedido sem colocar a empresa em prejuízo.

Conforme Schirickel (2000, p. 27) “a análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas”. Esta habilidade depende da capacidade de analisar situações complexas e chegar a conclusão rara, prática e possível de ser implementada.

Segundo Martin (1997, p. 36-37) “contrato social, dados dos sócios e do patrimônio da empresa, serão a base das informações a serem analisadas”. Deve-se analisar a pessoa individual de cada sócio, obtendo dados como: patrimônio pessoal, residência, estado civil, impedimentos jurídicos, participação em outras empresas e tempo de atuação no ramo.

O objetivo essencial da análise de crédito é identificar os riscos inerentes ao empréstimo para reduzir a probabilidade de insucesso da operação. Para tanto, o analista deve desenvolver técnicas e sedimentar conceitos que lhe permitam de forma consistente sobre a viabilidade de determinada concessão creditória, de sorte a atender ao trinômio segurança, liquidez e rentabilidade. (COSTA, 2003, p. 17)

Já para Santos (2011), o objetivo da análise de crédito é de verificar a compatibilidade do crédito solicitado com a capacidade financeira do cliente. Para realizar esse processo, as empresas devem recorrer ao uso de duas técnicas: a técnica subjetiva baseada no julgamento humano e a objetiva baseada em procedimentos estatísticos.

Portanto, conforme os autores, a análise de crédito é um processo pelo qual o solicitante de crédito deve passar, onde são avaliadas as informações cadastrais para uma posterior aprovação ou não.

### 2.3.1 Processo de análise de crédito

Conforme Blatt (1999), a análise de crédito pode auxiliar sugerindo opções no processo decisório. O processo básico de análise envolve um sistema organizado para reunir os fatos que conduzem ao problema; determinar todas as questões e suposições relevantes a situação; formular questões críticas sobre os fatos e desenvolver uma decisão creditícia ou negocial e planos de ação para desenvolver a decisão.

Santos (2011) lista as fases do processo de análise de crédito que possibilita aos credores a realização de uma análise minuciosa de risco em concessão de crédito as empresas:

- Análise Cadastral;
- Análise de Idoneidade;
- Análise Financeira;
- Análise de Relacionamento;
- Análise Patrimonial;
- Análise de Sensibilidade;
- Análise do Negócio;
- Parâmetro para Estabelecer o Limite de Crédito. (SANTOS, 2011, p. 42)

### 2.4 Os C's do crédito

Os C's do crédito são importantes, pois servem como base para a análise de crédito. Segundo Blatt (1999) eles fornecem uma visão da complexibilidade que pode ser uma análise de crédito. Por outro lado, Santos (2011) diz que os C's do crédito nos fornecem informações necessárias para a análise da capacidade financeira dos tomadores de decisões. Para Silva (1988), os C's do crédito são: Caráter, Condições, Capacidade, Capital, Colateral e Conglomerado, que serão definidos a seguir:

- Caráter: conforme Silva (1988) é a intenção que o cliente tem de pagar seus débitos. Segundo ele, pode ser muito difícil identificar se alguém tem ou não a intenção de quitar suas dívidas. Para Blatt (1999, p. 42-43) “o caráter faz menção ao risco moral, ou seja, a intenção ou à determinação do cliente de honrar ou não seus compromissos assumidos”. É o primeiro fato da seleção dos clientes, de modo que tem a ver com a honestidade, a integridade a habitualidade nos pagamentos. Santos (2011) diz que o caráter está relacionado com a idoneidade do cliente no mercado de crédito, que é indispensável que os credores analisem as informações históricas de seus clientes “internas e externas”, que evidenciem intencionalidade e pontualidade na quitação das dívidas.

- Condições: de acordo com Santos (2011, p. 42) “este C está relacionado a sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos”. Esses fatores podem ser: taxa de inflação, taxa de juros e paridade cambial. Blatt (1999) relaciona as condições aos aspectos gerais e conjunturais dos negócios e do ramo de atividade do cliente. Para Silva (1988), as condições são alguns fatores macroeconômicos. Os mesmo exercem forte influência na atividade empresarial em que a empresa está situada.

- Capacidade: para Silva (1988, p. 149), “é a habilidade, a competência empresarial do indivíduo ou do grupo de indivíduos e o potencial de produção ou comercialização da empresa”. Blatt (1999) complementa que a capacidade é muito abrangente, pois faz menção aos aspectos técnicos, administrativos e comerciais. Diz ainda que a capacidade se refere à habilidade administrativa dos administradores da empresa, também se refere à capacidade de produção, as instalações físicas, potencial de competição e seu nível tecnológico.

- Capital: segundo Santos (2011) é medido através da situação financeira do cliente, levando em consideração a composição dos recursos, onde são aplicados e como são financiados. Nesse sentido Silva (1988, p. 155) diz que “o capital refere-se à situação econômico-financeira da empresa, no que diz respeito aos seus bens e recursos possuídos para saldar seus débitos”. O mesmo é medido através da análise dos índices financeiros.

- Colateral: para Silva (1988, p. 155) “o colateral refere-se à capacidade do cliente em oferecer garantias complementares”. Diz ainda que a garantia é uma espécie de segurança adicional, que em alguns casos a concessão de crédito poderá depender dela. Santos (2011) complementa que o colateral refere-se ao patrimônio dos clientes (móveis ou imóveis) e aplicações financeiras. Muitas vezes, conforme Blatt (1999, p. 46), “o colateral é usado para contrabalancear as fraquezas que existem nos riscos, como capacidade não provável, capital insuficiente ou outras dificuldades”.

- Conglomerado: de acordo com Blatt (1999) é a análise financeira de controladas, controladoras, coligadas e interligadas, a fim de fazer uma análise mais apurada do crédito. Silva (1988), afirma que não basta conhecer a situação de uma empresa em análise, quando ela faz parte de um grupo de empresas. É necessário identificar qual é a situação das demais empresas que fazem parte do conglomerado, a fim de ter uma visão real do conjunto.

Uma das ferramentas utilizadas para a gestão financeira é a política de crédito.

## **2.5 Política de Crédito**

Em administração de empresas, segundo Silva (2008, p. 80) as políticas “são instrumentos que determinam padrões de decisão para resoluções de problemas semelhantes”. Podem ocorrer problemas em relação a algumas particularidades, não sendo possível estabelecer políticas para a resolução dos mesmos.

Conforme Silva (2008, p. 80), pode-se afirmar que a política de crédito é:



Um guia para a decisão de crédito, porém não é a decisão;  
Rege a concessão de crédito, porém não concede o crédito;  
Orienta a concessão de crédito para o objetivo desejado, mas não é  
objetivo em si.

A política de crédito se relaciona diretamente com aplicações de recursos de natureza operacional e pode envolver volumes grandes de investimentos. De acordo com Silva (2008), na maioria das empresas essas decisões são de responsabilidade dos mais altos escalões hierárquicos. Já para os bancos, quem responde pelas decisões de crédito é o “Comitê de Crédito”, que é uma espécie de órgão colegiado, ou seja, um comitê de funcionários responsáveis pela análise e concessão de crédito as empresas e pessoas físicas.

Ainda conforme o autor (*ibidem*) ao criar uma política de crédito, vários fatores devem ser analisados. Em uma empresa, seja ela comercial ou industrial, uma política de crédito liberal poderá elevar o volume de vendas, porém será necessário maior investimento em estoques e duplicatas a receber. A flexibilidade na política de crédito na maioria das vezes depende dos produtos ou serviços que a empresa oferece e de suas características.

Já para Lansini (2003, p. 12) uma empresa que trabalha com crédito deve ter controle da sua própria saúde financeira. “O melhor é conhecer bem as características de quem recorre ao crédito e quais os motivos que influenciam para que não se honre os compromissos de pagamentos em dia”. Em sua política, deve incorporar mecanismos que permitem avaliar sua taxa máxima de inadimplência permitida.

Assaf Neto e Silva (2012, p. 127) dizem que o investimento de capital e em estoques, as despesas de cobrança e com devedores duvidosos, são as principais medidas financeiras de uma política de crédito. No instante em que a empresa define sua política, deve levar em consideração “o fluxo de caixa proveniente desta política e os investimentos necessários para colocá-la em prática”.

### **2.5.1 Crédito com segurança**

Conforme Paiva (1997) quando a empresa decide sua política de crédito sua finalidade é maximizar os lucros, mas precisa estar atenta para o fato da segurança. Pois, realizar o negócio visando apenas o lucro pode levar à empresa a falência.

Porém, de acordo com Paiva (1997) se a empresa realizar seu negócio visando apenas à segurança poderá reduzir sua rentabilidade gerando com isto uma dificuldade de geração de recursos para pagar os custos e fragilizando a empresa. Desse modo:

- a) a excessiva preocupação com o lucro pode inviabilizar o recebimento, gerando prejuízo, e
- b) a excessiva preocupação com o recebimento reduz margens de lucro, conduzindo ao prejuízo. (PAIVA, 1997, p. 4-5)

Portanto, para Paiva (1997) as modernas teorias da administração financeira, indicam que a política financeira da empresa deve encontrar o equilíbrio entre a probabilidade de recebimento e rentabilidade possível.

### **2.5.2 Objetivos da política de crédito**

Conforme Blatt (1999) o principal objetivo de uma política de crédito é equilibrar a expectativa de lucro da empresa com a demanda dos clientes. Ou seja, a meta é atingir a expectativa de lucro com ajuste de risco e satisfazer a demanda dos clientes, ao mesmo tempo em que se mantém um sólido portfólio de crédito. Segundo ele a política de crédito inclui:

Políticas – que definem o comportamento apropriado;  
Padrões ou critérios de desempenho – que permitem medir o cumprimento das políticas e objetivos pelo comportamento;  
Procedimentos – que definem atividades específicas para garantir que os padrões sejam satisfeitos. (BLATT, 1999, p. 34)

Nesse sentido, o autor (*ibidem*) afirma que as políticas de crédito são constantes, porém os procedimentos de crédito mudam conforme a mudança de negócio. É necessário avaliar os procedimentos frequentemente, para assegurar que estão de acordo com as políticas estabelecidas.

Conforme o Blatt (1999) são duas as metas de uma política de crédito eficaz e eficiente:

- Certificar-se que o credor atinja os resultados financeiros-alvo, com ajuste para o risco, com alta confiabilidade;
- Minimizar as perdas, consistentemente com o retorno-alvo, e a tolerância e apetite por riscos.

### **2.5.3 Tipos de política de crédito**

Segundo Lansini (2003) e Pereira (1991), tradicionalmente há três tipos diferentes de políticas de crédito, descritas a seguir:

- Política do Tipo Liberal: é utilizada em pequenos comércios, a compra acontece informalmente e é anotada em um caderno ou ficha, onde o comprador não assina nenhum documento e os pagamentos são parcelados sem valor fixo, conforme combinado e não são exigidas garantias. É a forma mais antiga de concessão de crédito, no qual prevalece a confiança.
- Política do Tipo Rígido: é utilizada por instituições financeiras e por bancos, onde os créditos só são concedidos se o cliente preencher os critérios estabelecidos, comprovando as informações cadastrais e principalmente sua

capacidade de pagamento. São necessárias garantias reais, como bens móveis ou imóveis, além de aval e fiança.

- Política do Tipo Comercial ou Utilizável: é o sistema de crediário utilizado por industriais, comércios e prestadoras de serviços para ceder crédito aos seus clientes. É liberado o limite de crédito após análise cadastral onde é avaliada a capacidade de pagamento do cliente. A concessão é realizada conforme a comprovação do poder aquisitivo do cliente e de suas garantias patrimoniais como aval, fiança ou outra garantia real, formalmente documentada, baseada na idoneidade do tomador de crédito.

Ao se desenvolver uma Política de Crédito, Blatt (1999, p. 34) afirma que é necessário levar em consideração a posição da empresa no mercado, a utilização de sua capacidade de produção e recursos, como também os seus objetivos financeiros. Geralmente, segundo ele, uma empresa pode adotar uma das cinco possíveis políticas de créditos:

- Crédito liberal / cobrança rigorosas: é a política na qual quase todos os clientes podem comprar no crediário, independente da sua capacidade financeira. Os atrasos são cobrados agressivamente, acompanhados por uma cobrança conveniente e também cobrança de encargos moratórios e ação judicial rápida. Essa política pode produzir ótimos lucros, porém frequentemente ocorre aumento dos custos com o pessoal de cobrança e perdas com dívidas incobráveis.

- Crédito rigoroso / cobranças liberais: nessa política somente cliente com boa capacidade creditícia obtém crédito. Isso acontece devido a verificação de crédito ser rígida e os procedimentos da política de verificação de crédito ser rigorosamente seguidos. São usadas garantias pessoais, cartas de crédito e outras formas como instrumentos de crédito. Devido às práticas de crédito rigorosas, os problemas com atrasos geralmente são mínimos, porém a cobrança dos inadimplentes é muito branda.

Como resultado dessa política rigorosa, a carteira de contas a receber tem um elevado nível qualidade, mas não há melhora das vendas e das receitas. Além

disso, são recusadas muitas contas com risco de crédito um pouco acima do desejado.

- Crédito rigoroso / cobranças rigorosas: são utilizadas práticas muito rígidas de aprovação de crédito e o acompanhamento da cobrança é extremamente rápido. Essa política consegue minimizar as perdas com as dívidas incobráveis, do modo que mantém as contas a receber em um alto nível de qualidade. Porém a política de cobrança restringe o crescimento do volume de vendas e produz baixa lucratividade, tornando inadequada no atual mercado que as empresas operam.

- Crédito liberal / cobranças liberais: nessa política quase todos os clientes podem comprar a prazo, pois não é analisado seu histórico creditício e as cobranças são feitas vagamente. Os níveis de venda apresentaram um crescimento elevado, porém também crescerão as dívidas incobráveis, os custos com cobrança, as despesas legais e outros custos de crédito. Essa política resulta em menos lucros e maiores prejuízos, levando a empresa à insolvência.

- Crédito moderado / cobranças moderadas: esse tipo de política pode ser considerada ótima, pois há o crescimento das vendas, otimização das condições de recebimento, margens de lucro e fluxo de caixa, alcançando melhor equilíbrio nos negócios. Além disso, os custos com avaliação de crédito e as perdas podem ser mantidos em níveis aceitáveis.

Após analisar os efeitos de uma política de crédito no desempenho de uma empresa, Blatt (1999) afirma que o analista de crédito deve decidir qual é a melhor política de crédito a ser adotada, podendo inclusive estar entre as cinco descritas acima. O amplo uso de instrumentos de crédito pode levar ao encontro de uma base de crédito adequada para negociar com a maioria dos seus clientes, encontrando o equilíbrio que é necessário para o sucesso nos negócios.

## 2.5.4 Elementos de uma política de crédito

Segundo Assaf Neto e Silva (2012, p. 128) “os elementos que compõem uma política de crédito são quatro: padrão, prazo, desconto e cobrança”. Os padrões de crédito são os requisitos mínimos para se conceder crédito ao cliente. A empresa que deseja estimular a venda a prazo deve fixar padrões fáceis de serem atingidos, caso contrário os padrões serão mais restritos, resultando na queda das vendas a prazo e a diminuição dos devedores duvidosos.

A determinação dos elementos de uma política de crédito numa empresa leva em consideração fatores como competição, ciclo operacional, tipo de produto, sazonalidade, obsolescência, aceitação do cliente, preço, tipo de cliente e lucratividade. Em produtos com preço mais elevado, como, por exemplo, joias e automóveis, a concessão de prazo pode ser um importante instrumento que a empresa pode utilizar para aumentar a quantidade de clientes potenciais. A concessão de desconto financeiro por parte dos concorrentes pode induzir a empresa a também utilizar essa tática sob pena de perda de mercado. (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 129)

As empresas podem conceder descontos para clientes que compram produtos e efetuam o pagamento a vista ou em curto prazo. Assaf Neto e Silva (2012, p. 129) apresentam quatro possíveis razões para a adoção do desconto:

- Adiantar o fluxo de caixa, reduzindo a necessidade de financiamento;
- Aumentar o volume de vendas;
- Reduzir o risco de insolvência dos clientes;
- Reduzir a sazonalidade das vendas.

Da mesma forma que no desconto, a decisão de conceder prazo, depende da análise do fluxo de caixa da empresa.

### 2.5.5 Prazo de crédito

Para Assaf Neto e Silva (2012, p. 130) “o prazo de crédito é um dos elementos de uma política de crédito”, os autores (*ibidem*) dizem ainda que sua aplicação depende de vários fatores, como a “oligopolização dos setores, taxa de juros praticada pelo mercado, restrições legais, probabilidade de pagamento, quantidade de vezes que um cliente compra a prazo, entre outros”.

A estrutura da empresa em determinado setor pode ser decisiva no prazo de crédito. Segundo Assaf Neto e Silva (2012) as empresas que detêm alto poder de barganha na cadeia produtiva, podem exigir um prazo maior dos fornecedores e um prazo reduzido dos clientes.

Conforme Assaf Neto e Silva (2012, p. 130) “a taxa de juros praticada determina a atratividade do investimento”. A taxa de juros básica da economia é um instrumento de política econômica, se essa taxa sofrer um acréscimo, como consequência ocorre à redução da quantidade de venda a prazo e a atividade econômica, porém uma redução na taxa de juros induz ao aumento do consumo.

A probabilidade de pagamento também deve ser levada em consideração. Quanto melhor for o cliente, ou seja, que paga em dia suas prestações, maior poderá ser o prazo de pagamento, segundo os autores (*ibidem*).

### 2.5.6 Alteração da política de crédito

Muitas vezes uma empresa decide mudar sua política de crédito, mas essa mudança pode trazer inúmeras complicações. De acordo com Assaf Neto e Silva (2012), estas mudanças causam alterações em vários setores das empresas, como

a política de estocagem, a necessidade de financiamento, a relação com a concorrência, o fluxo de caixa e a imagem da mesma.

Os autores (*ibidem*) explicam que para fazer a mudança da política de crédito da empresa, precisa haver um estudo, comparando as receitas e os custos da situação atual com a situação estudada. Se a alternativa da situação estudada for mais lucrativa, deve-se aceitar a alteração na política de crédito.

Depois de ser definida a política de crédito a empresa deve definir a concessão de crédito ao cliente.

## **2.6 Concessão de crédito**

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012), a concessão de crédito é uma resposta da empresa a cada cliente, se ele satisfazer as exigências mínimas que a empresa estabelecer, terá o financiamento da sua compra concedido. A empresa terá de responder “sim” ou “não” ao cliente, se a resposta for positiva, deverá responder “até quando”. O critério norteador dessa decisão será a maximização da riqueza da empresa, levando em consideração o risco envolvido.

Tradicionalmente, segundo Assaf Neto e Silva (2012, p. 140), uma forma da empresa optar pela concessão de crédito ou não, é através da análise dos cinco C's do crédito. A análise da concessão de crédito utilizando os cinco C's, apresentam algumas deficiências:

- Não é uma análise consistente por depender do julgamento individual do analista responsável;
- Depende da experiência do analista, a mesma é obtida com o tempo e até atingi-la o responsável pode cometer erros;
- Por não fazer uma ligação direta com o objetivo da empresa, a maximização de seu lucro.



Porém os cinco C's do crédito é um critério frágil para ser utilizado na concessão de crédito. Assaf Neto e Silva (2012) indicam que deve-se utilizar critérios mais específicos como o sistema de pontuação.

### **2.6.1 Concessão de crédito pelo método de pontuação**

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012) o método de pontuação para a análise de crédito utiliza muitas variáveis para tomar uma decisão que podem abranger vários aspectos como localização, situação patrimonial e garantia. Esse sistema geralmente é utilizado por analistas de crédito e consultores e gera resultados mais adequados do que os 5 C's do crédito.

Um dos métodos utilizados para a liberação do crédito para pessoas jurídicas é pela análise das demonstrações contábeis.

#### **2.6.1.1 Decisão de concessão de crédito pela análise das demonstrações contábeis**

Segundo Assaf Neto e Silva (2012, p. 144) “a análise de balanços é uma importante ferramenta na determinação de crédito para pessoas jurídicas”. Através desta análise, podem-se verificar tendências, também determinada pela análise horizontal ou pelas participações que é a análise vertical. Os principais índices de análise do balanço são: endividamento, liquidez, rentabilidade e de caixa.

Com essas análises conforme os autores (*ibidem*) verifica-se que o estudo da liquidez é importante para saber se empresa se tornará insolvente no futuro ou não. Além disso, no caso de falência, a liquidez é importante, pois quanto mais líquido for o ativo, maior será seu valor de liquidação.

Já o estudo do endividamento, conforme Assaf Neto e Silva (2012) revela como o cliente está sendo financiado. Pois de modo geral, quanto maior o financiamento por capital de terceiros, maior será o risco financeiro assumido.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2012) a análise de balanços é uma técnica que também pode apresentar problemas. O primeiro é que suas informações são periódicas e depende do encerramento de cada exercício. O segundo são as inúmeras limitações presentes na legislação societária e o reflexo da inflação nestas demonstrações.

Portanto, Assaf Neto e Silva (2012, p. 145) concluem que “a análise de balanço é um instrumento que depende da experiência e da qualidade técnica do analista”. Por isso esse processo decisório não deve ser delegado a funcionários inexperientes.

### **2.6.2 Princípios de concessão de crédito**

Para que se possam analisar os princípios da concessão de crédito, Blatt (1999, p. 38), lista os objetivos da concessão de crédito:

- Incrementar as vendas da empresa, receitas e lucros;
- Aumentar a utilização da capacidade produtiva e estoque;
- Melhorar o mix de risco creditício e qualidade da carteira de contas a receber;
- Aprimorar o fluxo de caixa das cobranças do contas a receber;
- Manter os níveis de perdas de dívidas incobráveis dentro de um patamar aceitável.

Com base nesses objetivos, Blatt (1999, p. 38) afirma que a concessão de crédito deve ser baseada em seis pilares, apresentados a seguir.

- Informação Creditícia: as decisões devem ser baseadas em informações de origem confiável e integra. Há necessidade constante de pesquisa do departamento de crédito sobre as informações gerais, econômicas e financeiras dos clientes. “Estas informações de crédito nunca podem ser determinadas com 100% de certeza, mas devem ser analisadas com algum grau de precisão”.

- Histórico de pagamento: é um dos melhores indicadores de retorno dos créditos concedidos, pois um comprador que paga em dia, há grande probabilidade que faça novamente no caso de uma nova compra.

- Identificação do cliente: é importante conhecer quem é o cliente e verificar pessoas físicas ou jurídicas vinculadas ou interligadas ao tomador de crédito.

- Análise das demonstrações financeiras: análises de coeficientes, do fluxo de caixa e do endividamento são algumas das técnicas de análise que podem mostrar a situação financeira do cliente.

- Qualidade de cobrança: boas maneiras de concessão de crédito podem ajudar um processo de cobrança futuro. O amplo uso de garantias pode limitar os riscos de crédito, aumentar a qualidade da cobrança e alavancar as vendas.

- Fortalecimento de venda a crédito: além de gerar a venda a crédito, o analista tem o papel de reduzir os riscos creditícios e aumentar o fluxo de caixa da cobrança. Portanto, o analista deve ter um bom relacionamento com o cliente e ser responsável pelo serviço concedido.

Para Blatt (1999, p. 40), os princípios da concessão de crédito podem ser apresentados em uma única afirmação: “O princípio fundamental de crédito é efetuar vendas a crédito para todos os clientes possíveis em uma base de crédito adequada”.

### **2.6.3 Elementos fundamentais na concessão de crédito**

Ao analisar uma operação de crédito devem-se levar em consideração três elementos fundamentais, segundo Blatt (1999, p. 40):

- **Segurança:** conceder crédito pode correr riscos, esse risco diminui à medida que o cliente demonstra ser confiável. Para saber se o cliente merece confiança, deve-se analisar seu caráter e capacidade por meio da ficha cadastral, e sua capacidade e capital diante dos seus demonstrativos contábeis. Além disso, as inclusões de garantias adicionais podem tornar a operação mais segura.

- **Liquidez:** é a capacidade do cliente em efetuar os pagamentos devidos no prazo acordado e nas condições contratadas. Um cliente que depende de crédito de outro credor para liquidar seu contrato poderá não satisfazer a condição de liquidez.

- **Rentabilidade:** a concessão de crédito deve ser rentável, além de segura e líquida, para não comprometer os resultados do credor. A ocorrência de operações não rentáveis pode comprometer a própria situação de liquidez do credor.

### **2.6.4 Garantias na concessão de crédito**

“A garantia é acessória a toda operação e tem a virtude de gerar maior comprometimento pessoal e patrimonial do tomador. Seu objetivo é dar maior probabilidade de recebimento do crédito, caso o cliente se torne insolvente”, segundo Paiva (1997, p. 19).

Blatt (1999) diz que nem sempre é possível conseguir uma correta avaliação do risco de crédito de um cliente. São utilizadas garantias reais adicionais, com a

finalidade de diminuir a possibilidade com perdas de créditos concedidos a clientes. Não se deve conceder crédito a um cliente somente com base na garantia, sem verificar se a análise da operação foi realizada corretamente.

A existência de garantias é fundamental como alternativa para o caso de dificuldades de recebimento dos créditos, pois dão uma posição mais sólida para negociação e podem evitar, ou pelo menos, minimizar alguns efeitos de uma possível concordata ou falência. (Blatt, 1999, p. 186)

Santos (2011, p. 28-29) define garantia como “a vinculação de um bem ou de uma responsabilidade conversível em numerário que assegure a liquidação do crédito”. A garantia tem como finalidade evitar que fatores imprevisíveis impossibilitem a liquidação do crédito. Afirmar que “a decisão de conceder crédito deve ser baseada na capacidade de reembolso do cliente e não sobre as garantias”.

As garantias podem ser pessoais, por aval e fiança ou reais com bens tangíveis como, por exemplo, veículos, imóveis, máquinas, mercadorias, equipamentos via por penhora, caução, hipoteca, anticrese e alienação fiduciária.

Após analisar os princípios, os elementos fundamentais e as garantias para a concessão de crédito e aprová-los, deve-se estabelecer o limite de crédito a ser concedido.

## **2.7 Estabelecendo o limite de crédito**

De acordo com Paiva (1997, p. 19), os limites de crédito tem como finalidade agilizar a negociação com o cliente, permitindo um dimensionamento adequado à capacidade de pagamento do credor, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados. Diz ainda que “identificando o nível de risco do cliente, quantifica-se o limite máximo de crédito a ser concedido”.

O limite deve ter prazo de validade e o mesmo deve ser avaliado periodicamente, caso houver a necessidade de reavaliar as condições. “Se por um lado o limite agiliza os negócios, por outro, deve estar sedimentado num esquema bem montado de revisão de créditos”. (Blatt, 1997, p. 19)

Para Silva (2008) a decisão de crédito pode ser restrita a análise de uma proposta para atender a necessidade do cliente, ou pode ser mais abrangente, fixando um limite para atendimento do cliente em diversos produtos e por um prazo determinado. Geralmente o limite é estabelecido por um determinado prazo que não deveria ser superior a um ano. O período de revisão do limite de crédito é definido conforme as condições gerais de negócios e pela classificação de risco da empresa.

A política de crédito define quem tem poder para a decisão em sua alçada e quem pode fixar os limites de crédito, segundo Silva (2008, p. 96) “uma vez fixado o limite de crédito, o gerente poderá efetuar operações dentro do limite, mas isto não representa que esta decisão seja de alçada sua”.

Para determinar se o cliente terá crédito ou não, a empresa deve passar por etapas, conforme Assaf Neto e Silva (2012). Primeiro é preciso determinar se o cliente está apto a obter algum tipo de crédito, após verificar o quando de crédito será concedido para o mesmo.

A principal base para determinação do limite de crédito são as informações extraídas das Demonstrações Contábeis do cliente, como “patrimônio líquido, capital integralizado, vendas, estoques, compras e liquidez – e da própria empresa – vendas e compras”. A empresa que concede o crédito deve considerar a qualidade do cliente, em termos de pagamento e a participação de cada cliente na carteira total de clientes. (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 145-146)

Para pequenos negócios, os sistemas de *credit scoring* e *rating* podem ser utilizados para facilitar a fixação dos limites de crédito.

### 2.7.1 Credit Scoring

*Credit Scoring* é popularmente conhecido como análise discriminante ou “pontuação de crédito”. Blatt (1999) diz ainda que é uma técnica de tratamento estatístico de dados aplicável a todos os processos que implicam uma decisão.

Um modelo de *credit scoring* é um definidor de probabilidade. Porém o modelo “não define se tornará bom ou mau pagador, apenas o coloca num grupo de risco com probabilidade definida”. Um exemplo é dizer que uma determinada população tem probabilidade de “35 para um”, quer dizer que no grupo há 35 bons clientes para cada um mau. (BLATT, 1999, p. 111)

De acordo com o autor (*ibidem*) o *scoring* é uma poderosa ferramenta de administração. Os relatórios gerenciais gerados pelo sistema permitem prever mudanças no perfil de clientes e uma eventual deterioração da carteira.

Já Berni (1999, p. 65) diz que a palavra *score* significa pontuação (placar) avaliação e define como “um sistema de pontuação atrelado ao mérito de cada cliente em relação a sua capacidade de crédito”. *Scoring* é uma técnica ou parâmetro que permite avaliar e pontuar o limite de crédito que se pode conceder a determinado cliente.

Berni (1999) afirma que essa avaliação sofre interferência de diversos fatores que são determinantes e muito significativos, como o porte da empresa, experiência, tempo de constituição, capacidade de solvência, ramo, setor, perspectivas futuras, entre outros. Complementa ainda que esses aspectos podem esbarrar em momentos e oportunidades, sazonais ou não, da economia.

Através do modelo de *scoring* é calculada a pontuação da empresa, nos mais variados itens, como por exemplo, data de constituição, informações cadastrais, produtos, endividamento, entre outros. Quanto maior a pontuação melhor a classificação.

Diante disso, Berni (1999, p. 70) apresenta a classificação de pontuação para a concessão de crédito ao cliente, a citar:

- De 20 a 40 pontos – limite de crédito operacional deve girar entre 25% do faturamento mensal ou 1/4 do patrimônio líquido da empresa;
- De 41 a 60 pontos - limite de crédito operacional deve girar entre 33% do faturamento mensal ou 1/3 do patrimônio líquido;
- De 61 a 80 pontos - limite de crédito operacional deve girar entre 50% do faturamento mensal ou 1/2 do patrimônio líquido da empresa;

Assaf Neto e Silva (2012, p. 143), explicam que a análise discriminante é um sistema de pontuação com mais rigor científico. Através deste método estatístico “a empresa pode determinar, com razoável grau de probabilidade, se um cliente, que solicita crédito hoje, poderá trazer problemas no futuro”.

Para empregar esse sistema conforme os autores (*ibidem*) é necessário que a empresa possua uma série histórica de seus clientes. Através desta técnica, é possível identificar quais os clientes bons e maus pagadores e separá-los em grupos.

“Após a obtenção da série histórica seleciona-se um grupo de indicadores para serem aplicados na análise discriminante”, que apesar de se basear em informações passadas, admite-se que essas características irão continuar prevalecendo no futuro. Esta análise constrói um único índice geral, ponderando os melhores e mais representativos índices, além de ser utilizada por qualquer funcionário da empresa, com ou sem experiência, fazendo com que a administração possua condições de se dedicar mais as decisões estratégicas. (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 143)

Portanto, quando as perdas com clientes associados a escores de crédito aumentam, o sistema deve ser reavaliado.



### 2.7.2 Agências de classificação de crédito (*Ratings*)

Após a concessão de crédito, é indispensável que os credores façam um monitoramento contínuo da qualidade da carteira de crédito, para adotar ações preventivas, caso for constatado a deterioração da capacidade de pagamento dos clientes. Portanto, devem estar atentos a todos os fatores de risco (internos e externos) que por ventura prejudiquem a geração de receita das empresas. (SANTOS, 2011)

Segundo Assaf Neto e Silva (2012, p. 153) “as agências de classificação de crédito são empresas especializadas na avaliação do risco de pessoas jurídicas”. Através de seus relatórios, pode-se determinar o risco envolvido na concessão de créditos nas transações comerciais com empresas.

De acordo com Santos (2011, p. 210), “os *ratings* são opiniões sobre a capacidade futura dos devedores de efetuarem, dentro do prazo, o pagamento do principal e dos juros de suas obrigações”. Diz ainda, que não devem ser utilizados isoladamente como parâmetro para justificar decisões em proposta de crédito.

Os sistemas de *ratings* estão sujeitos a variações qualitativas, influenciadas, entre outros, pelos seguintes aspectos: competência técnica e experiência dos avaliadores; metodologia de mensuração de riscos empregada; modelo de coleta; qualidade e confiabilidade das fontes de informações utilizadas no desenvolvimento da análise. (SANTOS, 2011, p. 211)

Conforme o autor (*ibidem*) as agências de classificação de risco de crédito trabalham com diferentes escalas, que começam com a nota máxima e vão decrescendo à medida que o risco observado aumenta. As revisões de *rating* podem ser positivas, quando a percepção de risco é favorável aos investidores, ou negativas, quando são detectados fatores que possam prejudicar a capacidade futura de pagamento dos agentes devedores.

Para fazer uma classificação, os *ratings* levam em consideração “as características do setor, a posição da empresa perante o mercado, a administração

e a posição financeira, incluindo aqui a lucratividade, a estrutura de capital, o fluxo de caixa, entre outras”. (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 153)

As informações extraídas do sistema de *ratings*, de acordo com Santos (2011) auxiliam as empresas a administrar os resultados financeiros em suas carteiras de crédito, possibilitando conhecimentos das classificações de risco no histórico de relacionamento.

## **2.8 Risco na decisão de crédito**

O risco está sempre presente quando o assunto é crédito. Risco é a probabilidade de que algo esperado e desejado não aconteça ou que algo indesejado aconteça. Conforme Blatt (1999) o risco de crédito é definido como a possibilidade do credor não receber do devedor na época e/ou condições combinadas.

Enquanto há promessa de pagamento, há risco da mesma não ser cumprida. Desse modo, Silva (2008), diz que o risco de crédito é a probabilidade de que o recebimento não ocorra.

Blatt (1999, p. 63) diz que “risco de crédito é o risco de que as obrigações financeiras para com o credor não sejam pagas a tempo e plenamente, como esperado e contratado, resultando em um prejuízo financeiro para o credor”. A dimensão do risco depende do desejo e da capacidade do cliente de cumprir com suas obrigações para com o credor.

Paiva (1997, p. 6), afirma que não se deve confundir risco com incerteza em finanças, nesse sentido conceitua:

Risco – existe quando o tomador de decisão pode embasar-se em probabilidades para estimar diferentes resultados, de modo que sua expectativa se baseie em dados históricos. Isto é, a decisão é tomada a partir de estimativas julgadas aceitáveis.

Incerteza – ocorre quando o tomador não dispõe de dados históricos acerca de um fato, o que poderá exigir que a decisão se faça de forma subjetiva, isto é, através de sua sensibilidade pessoal.

O risco pode ser definido como a probabilidade de perda daquele que concedeu crédito e não recebeu no prazo acordado. Devemos eliminar a incerteza e saber administrar o risco, já que não conseguimos zerá-lo, para reduzir ao máximo as perdas da empresa, segundo o autor (*ibidem*).

Podem-se citar dois tipos de riscos de crédito em uma carteira de operações, conforme Paiva (1997). Risco específico ou não sistemático é aquele que se refere às características do cliente, avaliado pelo sistema *credit score*, por analista de crédito ou de empresas. Já o risco de mercado ou sistemático é aquele que provém de fatores que afetam as empresas, como guerra, recessão e taxa de juros, esse risco refere-se à administração estratégica.

Dentro desses dois tipos de riscos citados, há dois níveis de função distintos. Um é o nível operativo que avalia se o cliente está dentro do risco específico, e o outro é o nível estratégico que é responsável por elaborar e aplicar uma política de crédito para a carteira de clientes que atenda as necessidades do mercado, e está dentro do risco de mercado. (PAIVA, 1997)

Berni (1999) classifica a concessão de crédito em duas características básicas de riscos, riscos de primeira e de segunda categoria. Os riscos de primeira categoria são as operações de crédito que oferecem maior nível de riscos, ou seja, as operações que não estão amparadas por garantias reais. Já os riscos de segunda categoria são operações que estão amparadas por garantia real, cujo valor de mercado sejam iguais ou superiores a 125% do crédito concedido.

Para Assaf Neto e Silva (2012, p. 162), há uma forma rigorosa de se fazer uma análise do risco de crédito, “em primeiro lugar é preciso considerar que quanto mais diversificada for a política de concessão de crédito, menor será o risco envolvido”. A teoria de finanças afirma que quanto maior a diversificação, menor o risco de investimentos.

Em segundo lugar Assaf Neto e Silva (2012, p. 162) explicam que “deve-se conhecer se a lucratividade obtida com a política de crédito é vantajosa em relação ao risco assumido”. Porém, às vezes afrouxar os padrões de crédito pode ser interessante, mas podem aumentar os riscos.

Existem diversos instrumentos para analisar o risco dos valores a receber, a seguir serão demonstradas duas dessas ferramentas.

### 2.8.1 Raroc

Segundo Santos (2011, p. 243) o retorno sobre o capital econômico ajustado ao risco (RAROC) “mede o retorno do negócio em relação ao montante de capital necessário para cobrir perdas inesperadas com o crédito, durante certo período de tempo”. O autor lista as principais razões que justificam a utilização desse método:

- Alocação de capitais;
- Avaliação de desempenho econômico;
- Determinação de *spreads* (diferença entre o retorno e o custo de capital);
- Administração ativa de carteiras de crédito;
- Otimização de carteiras de crédito (maximização do RAROC). (SANTOS, 2011, p. 243)

Para Assaf Neto e Silva (2012), uma análise de risco e retorno sobre o capital pode ser ajustado pelo Raroc, que inicialmente foi desenvolvido para instituições financeiras, mas pode ser adaptado para as empresas com atividades comerciais.

Os autores (*ibidem*) demonstram um exemplo sobre o risco Raroc:

Se uma empresa tem um volume de duplicatas a receber de \$ 100 mil e deseja ter um capital necessário para cobrir 99% da maior perda possível num determinado ano. Suponha também que a dispersão da política de crédito seja de 20% ao ano. Nesse caso, a pior perda possível será de:  $20\% \times 2,33 \times \$ 100 \text{ mil} = \$ 47 \text{ mil}$ ; onde o valor 2,33 representa a correspondência de 1% em termos de desvio-padrão numa distribuição normal. O valor de \$ 47 mil representa a exigência de capital para sustentar a posição financeira. Caso o lucro da política de crédito seja de \$

10 mil, o retorno sobre o capital ajustado pelo risco (RAROC) será de \$ 10/\$ 47 = 21%. (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 163)

Conforme o exemplo acima, a política proposta não é interessante e não seria a posição mais adequada, pois, o retorno ajustado ao risco é inferior. No lugar desse método talvez fosse melhor trabalhar com a *Duration*.

### 2.8.2 *Duration*

Uma das principais medidas de uma política de crédito é o prazo médio de recebimento. De acordo com Assaf Neto e Silva (2012), quanto maior o prazo concedido, maior será o risco assumido pela política de crédito. O método *duration* analisa o risco envolvido na operação de crédito de uma venda a prazo.

Ainda conforme os autores (*ibidem*) “quando se analisam duas políticas de crédito, a utilização do valor presente líquido é a mais relevante medida de rentabilidade da decisão a ser tomada”. Por existir uma relação entre o prazo de recebimento e o risco, pode-se calcular uma medida auxiliar que mensure o risco. (ASSAF NETO; SILVA, 2012, p. 163)

Uma empresa que vende em quatro parcelas possui uma determinada medida de sensibilidade de variação de retorno, porém se passar a vender, por exemplo, em cinco parcelas o índice de sensibilidade muda, implicando no aumento do risco envolvido na operação de crédito. Nesse caso, Assaf Neto e Silva (2012) afirmam que o *duration* poderá fornecer essa informação, sendo um importante instrumento de gestão de risco.

## **2.9 Cobrança**

Segundo Pereira (1991) a cobrança é encarregada de fazer com que o dinheiro que está na rua retorne o mais rápido possível para o caixa da empresa. É esse retorno que vai permitir o andamento e o crescimento das atividades da organização.

De acordo com Lansini (2003) cobrança é conseguir o retorno do dinheiro ou do capital investido. Para que o setor consiga trabalhar com maior agilidade, é necessário que haja integração entre o mesmo e o setor de contas a receber. Após o vencimento de um título e passado o tempo de pagamento definido na política de crédito, o setor de contas a receber deve passar os dados do cliente inadimplente ao setor de cobrança, a fim de que o setor tome as devidas providências, conforme os critérios de cobrança estabelecidos pela empresa.

Para Santos (2011, p. 234) “a função da cobrança é de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado”. Portanto, toda carteira de crédito deve ter suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos utilizados para a recuperação do crédito: contato telefônico, envio de cartas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto.

Portanto, pode-se verificar que os autores citados compartilham praticamente da mesma ideia quando se trata de cobrança. É a maneira utilizada pelas empresas para obter o dinheiro que tem a receber.

### **2.9.1 Políticas de Cobrança**

A empresa deve ter definida sua política de cobrança. Conforme Lansini (2003, p. 40) política de cobrança “é o plano ou curso de ação destinado a

influenciar ou determinar ações ou decisões sobre cobrança”. Os critérios de cobrança devem servir de diretrizes que orientarão as atitudes do setor de cobrança e condutas do cobrador.

Lansini (2003, p. 40) lista algumas sugestões de procedimentos que devem ser considerados na política de cobrança:

- Tempo de atraso a partir do qual deverá ser encaminhado ao setor os clientes a cobrar.
  - Limites em valores, cuja cobrança será feita por funcionários da empresa e quando será encaminhada a empresas especializadas e/ou advogados.
  - Número de avisos serão emitidos.
  - Registro nos órgãos competentes, SPC, SERASA, SCI, Credi Cheque, etc.
- Atenção: fique atento a leis recentes que ditam novos procedimentos para registros de devedores nos cadastros.
- Estratégia de visita do cobrador.
  - Aviso ao avalista.
  - Remessa a protesto, se este for o caso.
  - Casos de execução judicial.
  - Cobrança de taxas, honorários, multas, etc.

De acordo com o autor (*ibidem*) deve-se levar em consideração, mesmo que o cliente seja devedor ainda é cliente e deve ser respeitado, para que o mesmo possa ser reabilitado.

Segundo Lansini (2003) a política de cobrança deve evitar critérios ou diretrizes muito rígidas ou inaceitáveis pelos preceitos legais, mas deve penalizar o inadimplente dentro de critérios justos, como cobrança de juros, taxas, honorários ou multas. A punição deve ser apenas pelo corte do crédito e não pela cobrança dos débitos acrescidos indevidamente.

Toda política possui suas vantagens e desvantagens, a citar:

Vantagens:

1. Regras claras.
2. Certeza de que todos usarão o mesmo procedimento.
3. Clientes atendidos da mesma forma e dentro dos mesmos critérios.
4. Existências de preceitos que evitem abusos, etc.

Desvantagem:

5. A falta imediata de flexibilidade. (LANSINI, 2003, p. 41)

### **2.9.2 Controle de cobrança**

O setor de cobrança deve trabalhar em conjunto com o setor de contas a receber ou crédito, que deverá abrir uma ficha individual para anotações do cobrador, como recebimentos, visitas e demais observações necessárias. Conforme Lansini (2003) nessa ficha deverão conter todos os dados do cliente, avalistas e pessoas que possam passar maiores informações.

Dentre alguns preceitos definidos pela política de cobrança, pode-se citar: o uso de cartas para avisar o cliente que sua conta está em atraso, entrar em contato com o avalista do cliente e avisá-lo do atraso, visitar o cliente e conversar pessoalmente sobre o atraso ou entrar em contato por telefone. (LANSINI, 2003)

### **2.9.3 Tipos de cobrança**

Há diferentes tipos de cobrança a citar: cobrança por telefone, através de carta, através de visitas, terceirização da cobrança através de agências de cobrança, por ajuizamento da causa e por fim via protesto. Métodos esses, que são descritos a seguir.

#### **2.9.3.1 Cobrança por telefone**

A cobrança por telefone, de acordo com Blatt (1999) não deve ser usada como primeiro recurso, pois demanda tempo da equipe de cobrança e possui um



custo elevado. Quando for utilizada a cobrança por telefone, devem-se seguir algumas regras, como por exemplo: falar diretamente com o responsável pelo pagamento da dívida, chamá-lo pelo nome, dando a identificação do credor e então colocar ao devedor a desvantagem de ter que negociar com alguém sem vê-lo.

Para Blatt (1999) é fundamental que o cobrador registre a conversa, para futuramente ter essas informações se necessário usar contra o inadimplente em uma correspondência futura. O cobrador sempre deve ter em mãos essas informações e documentações para responder aos questionamentos e dúvidas dos clientes.

É um dos meios eficazes de se efetuar a cobrança, em virtude de o chefe de cobrança manter um contato direto com o cliente, podendo no ato informá-lo das consequências que poderá sofrer pelo não cumprimento do compromisso assumido. Esse tipo de cobrança é o meio mais rápido de contatar o cliente. (PEREIRA, 1991, p. 62-63)

Santos (2011, p. 235), diz que deve ser elaborada a relação de questões a serem abordadas e a proposta para a regularização do crédito. “Se o cliente tiver um argumento plausível para o atraso, podem-se fazer acordos para estender o prazo de pagamento”. Se todas as alternativas falharem, os profissionais jurídicos podem entrar em contato com o cliente e alertá-lo quanto às penalizações que serão aplicadas em caso do não pagamento da dívida.

É vantajoso cobrar por telefone quando o tempo é fator de relevância segundo o autor (*ibidem*) é mais rápido fazer uma ligação telefônica do que enviar uma carta de cobrança, quando o cobrador precisa de uma resposta imediata e quando as cartas forem ignoradas pelo cliente. Quando o responsável pelo pagamento se recusa a atender a ligação, deve-se formular um recado com todas as informações referentes à cobrança para que chegue até o mesmo.

Ainda conforme Blatt (1999, p. 18) a ligação telefônica tem várias vantagens significativas sobre outros métodos de cobrança:

1. É barata quando comparada à chamada pessoal e à carta individual.
2. É imediata e produz algum tipo de resposta veloz.
3. É pessoal e permite uma troca interativa entre as pessoas.
4. Permite fazer perguntas, obter informações, e então reagir àquela nova informação.

5. Permite ser flexível em sua aproximação conforme a situação demandar.
6. Pode resultar em um acordo sobre o que será feito, já no próprio telefonema.

### **2.9.3.2 Cobrança através de carta**

De acordo com Santos (2011, p. 253) “alguns dias após o vencimento do crédito, o credor normalmente envia uma carta cortês, lembrando o cliente de sua obrigação”. Se o pagamento do crédito não for regularizado dentro do período estabelecido, uma segunda carta, mais enfática, pode ser enviada.

As cartas de cobrança, segundo Blatt (1998) são uma forma sutil de relembrar os clientes que suas contas estão atrasadas e que eles devem resolver a situação. A carta não tem o mesmo poder que a expressão verbal, portanto deve ser redigida com muito cuidado, transmitindo o recado de forma clara e objetiva. Quando se tratar de quantias mais elevadas às cartas devem ser assinadas, e se possível com o carimbo de um advogado, provavelmente a carta produzirá maiores resultados, do que a mesma sem assinatura. Para aumentar a importância das cartas de cobrança, deve-se enviar via correio expresso (Sedex) ou com aviso de recebimento (AR).

Para Leoni e Leoni (1997) o envio de carta de cobrança depende muito do tipo de cobrança a ser feita. Se personalizada, deverá enviar com mais frequência, até mesmo antes do vencimento do título, com o aviso do dia do vencimento, valor a ser pago e local do recebimento. Já se a cobrança for massificada, deverá enviar aviso após o vencimento, assim que vencer o título, em tom contundente, prometendo o devido protesto e que na data aprazada deverá ser efetivado, para não dar a impressão de má organização ou desleixo. Eles aconselham que as cartas sejam impressas tipograficamente e enviadas em modelo AR, conforme o autor do parágrafo anterior indica também.

### **2.9.3.3 Cobrança através de visitas**

Ao visitar um cliente que está com um atraso, o cobrador deverá evitar ser cínico e manter o controle, segundo Blatt (1998). Não é recomendado deixar um aviso ou mensagem endereçada ao cliente devedor sobre o atraso do pagamento onde outras pessoas possam ter acesso às informações. O cobrador também deve ter cuidado com os trajetos, a postura, o comportamento, o vocabulário, o intervalo de tempo entre uma visita e outra e realizar treinamento em oratória, negociação e vendas. Nunca deve tocar no cliente, de maneira que possa ser interpretado como ofensa, e jamais falar com estranhos sobre o relacionamento com o cliente devedor.

Para Santos (2011) a cobrança através de visita é muito comum para encontrar o cliente e buscar a regularização do crédito. Porém, às vezes esse procedimento não funciona, pois não se encontra o mesmo.

Pereira (1997, p. 64) diz que os serviços deverão ser preparados na véspera, ou seja, conferir a ficha de cobrança, agendar documentos, relacionar os telefonemas e os títulos em aberto. “Não deverão ser feitas mais de três visitas ao cliente, pelo fato de que muitas visitas avolumam os serviços de cobrança, viciam os clientes e o setor cai em descrédito”. Os cobradores devem ser orientados para definir as pendências na terceira visita, porém deverão ser bem treinados e de ótimo nível profissional.

### **2.9.3.4 Terceirização da cobrança**

Segundo Santos (2011, p. 235) “a empresa deve recorrer à ajuda externa quando o gestor de cobrança tiver esgotado todos os esforços na negociação para

concretizar um acordo satisfatório entre as partes”. Um serviço de qualidade pode complementar o processo de negociação com o cliente devedor. O recurso judicial deve ser usado apenas como última opção.

É importante que os credores façam uma avaliação da relação custo/benefício para verificar se o gasto em relação à cobrança externa justifica os valores a serem recuperados, conforme Santos (2011). Antes de contratar uma agência externa, é importante que os credores peçam referências, façam confirmações das mesmas e obtenham um indicador sobre o percentual de sucesso na recuperação de créditos.

Blatt (1998) diz que o credor deve acompanhar o trabalho da agência de cobrança antes de contratá-la, pois muitas dessas empresas fazem a abordagem de maneira totalmente indevida, e às vezes ilegal. Ao terceirizar a cobrança, o credor deve determinar regras precisas e deixar clara a imagem que deseja que o cobrador terceirizado passe para o inadimplente. O credor deve fazer um contrato de risco com a agência de cobrança, para que pague a comissão somente em caso de sucesso nas cobranças.

#### **2.9.3.5 Cobrança através de ajuizamento da causa**

Quando a cobrança está sendo realizada, o cobrador deve ser realista o tempo todo, se o cliente falir há grande chance do valor não ser pago, porém se o valor for pago é lucro, conforme Blatt (1998). Antes de decidir qualquer ação, o credor deve reavaliar a situação e analisar a documentação.

A empresa deve se preparar em caso de falência do devedor para enfrentar uma longa fila de esperar para o recebimento do pagamento. Blatt (1998) diz ainda que muitos devedores utilizam os recursos legais para não pagar, ou ao menos atrasar o pagamento, sem estarem sujeitos às penalidades estabelecidas na lei com relação aos inadimplentes.

### 2.9.3.6 Protesto

Pereira (1997, p. 87) afirma que “o protesto é o “aponte” da dívida nos livros do Cartório de Registro e Protestos de Títulos e Documentos. Sua finalidade é tornar público o não pagamento da dívida”.

Para Santos (2011, p. 236) “esse é o passo mais severo no processo de cobrança, sendo uma alternativa que prejudica sensivelmente os negócios do cliente, via divulgação de sua falta de idoneidade no mercado de crédito”. Antes de recorrer a esse procedimento, o credor deve procurar convencer o cliente quanto aos maiores benefícios da boa reputação no mercado de crédito.

O autor (*ibidem*) apresenta argumentos inibidores à inadimplência, a citar: “dificuldade de obtenção de novos financiamentos; acesso a novos financiamentos condicionados à vinculação de garantias patrimoniais e o pagamento de preços e taxas de juros elevados”. (SANTOS, 2011, p. 236)

## 2.10 Inadimplência

A inadimplência recebe diversos conceitos, conforme os autores.

Para Martin (1997, p. 10), “podemos chamar de inadimplência qualquer dívida que já ultrapassou seu vencimento, pois acaba-se demonstrando o atraso no recebimento, ou a falta de pagamento”. Afirma ainda que no mercado financeiro inadimplência, é o termo mais comum utilizado para designar a falta de pagamento, sem considerar suas causas ou motivos.

Já Blatt (1999, p. 119) “inadimplente é o que não cumpre suas obrigações, ou que não consegue honrar os termos pactuados num contrato”. Diz também que a inadimplência é como um fantasma causador da “quebra” de muitas empresas.

A empresa deve tomar cuidado para que seu índice de inadimplência seja o menor possível, pois ele influencia diretamente em seus resultados financeiros. Quanto mais clientes devedores, maior será a possibilidade de prejuízo, além de comprometer também seu ciclo financeiro.

Isso ocorre tanto no comércio como na indústria, onde diversos fatores ocasionam maiores índices de inadimplência. Lansini (2003, p 14) fez uma lista dos principais motivos que levam pessoas ou empresas a se tornarem inadimplentes:

- Compra sem planejamento;
- Crédito facilitado;
- Desemprego e perda do poder aquisitivo;
- Doença na família/desajuste familiar;
- Compra para terceiros;
- Cadastro incompleto;
- Influência da área de vendas e “amigos da casa”;
- Incapacidade do analista de crédito;
- Cobrança lenta ou ineficaz.

De acordo com Blatt (1998) as empresas não precisam ter receio de suspender a linha de crédito do cliente em caso de inadimplemento de suas obrigações. Exceto nas raras exceções de conveniência do credor, não importando o quão importante for o cliente, não se deve continuar a fornecer bens e serviços aos inadimplentes.

Portanto de acordo com os autores, a inadimplência é um crédito que foi concedido com pagamento em atraso. As empresas necessitam ter maior capacidade de negociação com os inadimplentes, pois mesmos os clientes que sempre apresentaram uma boa análise de crédito, podem deixar de honrar seus compromissos.

### **2.10.1 Inadimplência *versus* Juros**

A incidência de juros é uma consequência direta da inadimplência, o credor deixa de receber os rendimentos por não ter o recurso aplicado, e o devedor só enxerga sua dívida aumentar e paga juros.

De acordo com o Banco Central do Brasil (2017), no mercado atual, uma empresa que possui altos índices de inadimplência, deixa de ganhar 8,15% ao ano se investisse seus recursos com base na taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia), mais conhecida como a taxa básica de juros, que serve como referência para toda a economia. Ou seja, é um dinheiro que a empresa está perdendo, por estar financiando seus clientes inadimplentes.

O percentual da taxa Selic varia conforme as reuniões do Comitê de Política Monetária (COPOM), que ocorrem aproximadamente a cada 45 dias. Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, por exemplo, houve variação. Em maio de 2017 estava em 11,15% ao ano e outubro de 2017 em 8,15% ao ano.

Apesar de diversos autores conceituarem e sugerirem políticas de crédito e cobrança, nenhum apresenta um modelo pronto para servir de referência, apenas sugerem elementos que devem constar no mesmo. Talvez por isso que muitas empresas não possuem um modelo de políticas de crédito e cobrança, não se esforçam em analisar e criar o seu próprio, de forma que a má administração leva a empresa a altos índices de inadimplência.

Entretanto para efeito de análise posterior dos dados, buscou-se em *sites* de organizações modelos prontos, conforme o ANEXO A, da Faculdade de Ciências e Tecnologia do Maranhão (FACEMA). O mesmo teve como finalidade estabelecer normas quanto à concessão de crédito educacional, estabelecendo regras de negociações técnicas eficientes para manter o aluno, garantindo a recuperação financeira e minimizando a inadimplência junto à instituição de ensino superior. (FACEMA, 2017)

Partes das políticas que constam nesse modelo podem vir a ser úteis na elaboração das políticas de crédito e cobrança que serão sugeridas por meio de um modelo à Smarja.

Após apresentar o referencial teórico da pesquisa, será apresentado o método de pesquisa no próximo capítulo.

### **3 MÉTODO**

Com o intuito de alcançar os objetivos traçados neste trabalho, apresenta-se neste capítulo o método utilizado para o estudo, cujo objetivo foi identificar políticas de crédito e cobrança que possam contribuir para a redução da inadimplência na Smarja. Nesse sentido, são abordados aspectos referentes aos tipos de pesquisa, bem como os procedimentos técnicos a serem utilizados para a coleta de dados.

Uma pesquisa pode se classificar em quatro tipos: quanto aos objetivos, natureza, forma e procedimentos técnicos.

#### **3.1 Quanto aos objetivos**

Segundo Gonsalves (2011) classificar os tipos de pesquisa quanto aos objetivos, significa indagar sobre as suas metas, as suas finalidades e sobre o tipo de resultado esperado.

Quanto aos objetivos uma pesquisa pode ser: exploratória, descritiva, experimental ou explicativa. Entretanto o presente estudo se classifica apenas como de natureza exploratória descritiva.



### **3.1.1 Pesquisa Exploratória**

Segundo Gonsalves (2011) a pesquisa exploratória se caracteriza pelo desenvolvimento e esclarecimento de ideias, com objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado assunto que é pouco explorado.

Para Acevedo e Nohara (2007, p. 46) “o principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar mais compreensão do fenômeno que está sendo investigado”. Dessa forma, permite que o pesquisador planeje de forma mais precisa o problema. De modo geral, esse tipo de pesquisa é a primeira etapa de uma investigação maior que também abrangerá outros níveis de pesquisa.

Vergara (2007), afirma que a pesquisa exploratória é realizada em uma área que se tem pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Sua natureza é de sondagem, pois não trabalha com hipóteses que poderão surgir durante ou no final da pesquisa.

Na etapa exploratória deste estudo será realizado um diagnóstico na Smarja, com o objetivo de conhecer a forma que é realizada a política de crédito e cobrança.

### **3.1.2 Pesquisa Descritiva**

A pesquisa descritiva conforme Gonsalves (2011, p. 67) “objetiva escrever as características de um objeto de estudo”. Esse tipo de pesquisa não está interessada no por que, preocupa-se apenas em apresentar suas características.

Acevedo e Nohara (2007, p. 46-47) também afirmam que a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado, visa apenas descrevê-lo.

Porém, “os conhecimentos produzidos por ela são essenciais para outras pesquisas que visem explicar o fenômeno”.

Para Vergara (2007, p. 47) esse tipo de pesquisa “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Também esclarece correlações entre variáveis e define a natureza da pesquisa. A pesquisa descritiva não possui compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Na etapa descritiva do presente estudo será descrito os critérios utilizados pela Smarja na concessão de crédito e cobrança, bem como será sugerida uma política de crédito e cobrança que possa ajudar na gestão financeira da empresa.

### **3.2 Quanto a natureza**

Quanto a natureza, uma pesquisa pode ser básica ou aplicada. O presente estudo se classifica como uma pesquisa aplicada, pois é direcionada à Smarja.

#### **3.2.1 Pesquisa Aplicada**

A pesquisa aplicada é aquela que fundamentalmente resolve os problemas concretos, imediatos ou não, conforme Vergara (2007). Tem como objetivo por a pesquisa na prática e o compromisso de propor soluções de problemas e resolvê-los, ou seja, não é uma pesquisa gerada somente pela curiosidade do pesquisador.

O presente estudo é do tipo aplicado, pois os resultados da pesquisa somente poderão ser utilizados pela empresa objeto de análise, ou seja, a Smarja.

### **3.3 Quanto a forma**

Uma pesquisa pode ser qualitativa ou quantitativa quanto a forma. O presente estudo é qualitativo, pois não foi feita uma análise estatística, com percentuais, ou com um grande número de amostra. Foram apenas qualificados os dados da empresa.

#### **3.3.1 Pesquisa Qualitativa**

A pesquisa qualitativa preocupa-se com a compreensão e a interpretação do fenômeno, de acordo com Gonsalves (2011). Malhotra (2011, p. 122), por sua vez, comenta que a pesquisa qualitativa é exploratória por natureza, resulta em dados primários e aborda especificamente o problema em questão. Também “proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema. Ela investiga o problema com algumas noções preconcebidas sobre o resultado dessa investigação”.

Ainda de acordo com o Malhotra (2011) a pesquisa qualitativa é adequada ao se deparar com uma situação de incerteza, quando os resultados conclusivos diferem das expectativas, além de definir o problema e desenvolver a abordagem da pesquisa. Ela pode fornecer uma percepção clara antes ou após o fato. É baseada em pequenas amostras não representativas e os dados são analisados de uma maneira não estatística.

A etapa qualitativa desse estudo foi à coleta e análise dos dados obtidos por meio de entrevista não estruturada com o sujeito da pesquisa.

### **3.4 Quanto aos procedimentos técnicos**

Quanto aos procedimentos técnicos uma pesquisa pode se subdividir em bibliográfica, documental, pesquisa-ação, estudo de caso, estudo de campo, entre outros. Esse estudo se classifica como estudo de caso, bibliográfico e documental.

#### **3.4.1 Estudo de Caso**

O estudo de caso “é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno”, conforme Gonsalves (2011, p. 69). Geralmente ao realizar um exame minucioso de uma experiência, o estudo de caso objetiva colaborar na tomada de decisões sobre o problema estudado, indicando as possibilidades para sua evolução.

Para Vergara (2007, p. 49), o estudo de caso tem caráter de profundidade e detalhamento e pode ser realizada a campo ou não. É indicado para “uma ou poucas unidades, como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

Acevedo e Nohara (2007, p. 50) afirmam que o estudo de caso, “caracteriza-se pela análise em profundidade de um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações”. É um método que compreende o planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise dos dados.

Nesta pesquisa, o estudo de caso é desenvolvido na Smarja.

### 3.4.2 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica de acordo com Vergara (2007, p. 48), “é um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, rede eletrônicas, isto é, material acessível ao público geral”. O material publicado pode ser de fonte primária ou secundária, e também pode ser fonte de primeira ou segunda mão.

Já Lakatos e Marconi (2010) dizem que a pesquisa bibliográfica é de fonte secundária, atingindo toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, como: publicações avulsas, boletins, jornais, livros, monografias, teses, rádio, gravações, filmes e etc. Sua finalidade é colocar os pesquisadores em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Cervo e Bervian (2002, p. 65) afirmam que “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos”. Ela pode ser realizada sozinha ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental, quando é feita com intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para qual se procura resposta.

“Um das formas mais rápidas e econômicas de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa é através do conhecimento dos trabalhos já feitos por outros, via levantamentos bibliográficos” conforme Mattar (1996, p. 20). O mesmo deverá envolver procura em livros sobre o assunto, revistas, dissertações, teses e demais materiais disponíveis publicados.

A pesquisa bibliográfica nesse estudo baseou-se em livros e *sites*.

### **3.4.3 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental segundo Vergara (2007, p. 48) é a realizada em documentos guardados no interior de órgãos públicos de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, fotografias, cartas pessoais e outros.

A principal característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, denominados de fontes primárias, de acordo com Lakatos e Marconi (2010). Essa coleta pode ser feita antes ou depois que o fato ou fenômeno ocorre.

Para Mattar (1996) o levantamento documental pode ser efetuado fora da empresa, quando se recorre à análise de documentos públicos arquivados. Na maioria das vezes a empresa mantém em seus arquivos as informações sobre o resultado de pesquisas anteriores, informações essas de grande importância não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas.

Nesse estudo a pesquisa documental foi através do sistema de informações da empresa, na pasta arquivo de documentos dos clientes e planilhas de controle.

### **3.5 Unidade de análise**

Todo estudo de caso possui uma unidade de análise. Segundo Yin (2010) nas empresas a unidade de análise pode ser um problema organizacional, indivíduos, comportamentos, entre outros.

Para Acevedo e Nahora (2011, p. 57) unidade de análise consiste no objeto que é o foco de análise da investigação. No caso Smarja, da presente pesquisa, a unidade de análise a ser pesquisada foi o setor de crédito e cobrança.

### **3.6 Sujeito do estudo**

Os sujeitos do estudo, segundo Acevedo e Nahora (2011, p 57) “são os indivíduos que serão entrevistados ou observados”. Já para Vergara (2007) os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados que o pesquisador necessita.

Conforme Gonsalves (2011, p. 71) “os sujeitos da pesquisa se referem ao universo populacional que você privilegiará, às pessoas que fazem parte do fenômeno que você pretende desvelar”. O pesquisador interage com o sujeito e é dessa interação que os dados são produzidos.

O sujeito da pesquisa deste trabalho foi a responsável pelo setor financeiro da empresa.

### **3.7 Coleta de dados**

A coleta de dados é a etapa da pesquisa que se coloca em prática as técnicas selecionadas para a realização da pesquisa. Lakatos e Marconi (2010), afirmam que essa etapa exige paciência, perseverança e esforço por parte do pesquisador, além de cuidado com o registro das informações coletadas, para a maior veracidade possível da pesquisa.

Os instrumentos mais utilizados para a coleta de dados são a entrevista, o formulário e o questionário, segundo Cervo e Bervian (2002). Nesta pesquisa será

utilizado o método da entrevista não estruturada, uma conversa orientada com objetivo definido e específico. Pode-se observar os tópicos norteadores da coleta de dados no Apêndice A.

De acordo com Vergara (2007) a entrevista é um procedimento no qual o entrevistador faz perguntas a alguém, que, oralmente, lhe responde. A mesma pode ser informal, focalizada ou por pautas. Pode-se gravar, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações.

A entrevista foi realizada com a responsável do setor financeiro da Smarja, foi semiestruturada com questões abertas a fim de esclarecer informações quanto a política de crédito e cobrança da empresa, através da análise do conteúdo.

Foi utilizado esse método de pesquisa por ter dados que não existem registros e documentos, informações que apenas a empresa possui verbalmente. Para que ocorra uma entrevista produtiva, Cervo e Bervian (2002) apresentam alguns critérios que devem ser adotados para o preparo e a realização da mesma:

- a) O entrevistador deve planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado;
- b) Obter, sempre que possível, algum conhecimento prévio acerca do entrevistado;
- c) Marcar com antecedência o local e o horário para entrevista. Qualquer transtorno poderá comprometer os resultados da pesquisa;
- d) Criar condições, isto é uma situação discreta, para a entrevista, pois será mais fácil obter informações espontâneas e confidenciais de uma pessoa isolada do que uma pessoa acompanhada ou em grupo;
- e) Escolher o entrevistado de acordo com sua familiaridade ou autoridade em relação ao assunto escolhido;
- f) Fazer uma lista das questões, destacando as mais importantes;
- g) Assegurar um número suficiente de entrevistados, o que dependerá da viabilidade da informação a ser obtida. (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 46-47)



### 3.8 Análise dos dados

Após a coleta de dados foi realizada sua análise para a obtenção do diagnóstico situacional e proposição de um modelo de política de crédito e cobrança a Smarja.

A análise dos dados é a tentativa de explicar os dados obtidos através da coleta das informações segundo Lakatos e Marconi (2010). A elaboração da análise é realizada em três níveis:

- a) **Interpretação:** Verificação das relações entre as variáveis independente e dependente, e da variável interveniente (anterior à dependente e posterior à independente), a fim de ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno (variável dependente).
- b) **Explicação:** Esclarecimento sobre a origem da variável dependente e necessidade de encontrar a variável antecedente (anterior às variáveis independente e dependente).
- c) **Especificação:** Explicitação sobre até que ponto as relações entre as variáveis independente e dependente são válidas (como, onde e quando). (LAKATOS; MARCONI, 2010, p. 151)

### 3.9 Limitações do método

Todo método de pesquisa tem possibilidades e limitações, segundo Vergara (2007). É possível que o leitor faça críticas à pesquisa realizada, portanto, é preciso explicar para o leitor quais serão as dificuldades enfrentadas na realização da pesquisa através do método escolhido para a realização da mesma.

O método escolhido pode apresentar limitações, mas ainda assim é necessário justificar que este é o mais adequado para a pesquisa. A limitação desse método é a aplicação dos resultados, pois poderá ocorrer somente na Smarja, a qual foi à empresa em análise.

## **4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A Sociedade dos Mineradores de Areia do Rio Jacuí Ltda (Smarja) foi fundada em 01 de outubro de 1992, por pequenos mineradores que na época não tinham muitas alternativas e também não possuíam estrutura organizacional. Extraíam areia de forma isolada nos rios.

Então surgiu à necessidade de se unir e criar uma sociedade, revolucionando o sistema de extração de areia nos rios. Com objetivo de explorar areia dentro dos meios legais impostos pela legislação e disponibilizá-la ao centro consumidor.

O quadro societário da empresa sofreu alterações ao passar dos anos, atualmente a sociedade é composta por 25 associados, com valores de porcentagem distintos sobre a mesma. A empresa possui sistema de capital fechado. Cabe salientar, que os sócios são os próprios clientes da empresa.

A gestão da empresa é feita através da assembleia dos associados. As deliberações da assembleia devem ser acatadas por todos, inclusive os ausentes ou discordantes, privilegiando sempre o interesse coletivo.

A administração é feita pelo diretor-presidente, eleito em Assembleia dos sócios, com mandato de dois anos, podendo ser reeleito indefinidamente. Aproximadamente 70% dos sócios da Smarja, possuem empresas de comércio de agregados, isto é, depósito de areia. Os 30% restantes, tem apenas a posse da área

de mineração, comparecendo nas assembleias para terem conhecimentos sobre as situações em que a Sociedade se encontra.

A Smarja possui um Conselho Fiscal, que é o órgão responsável pela fiscalização de toda a administração, com poder de convocar assembleias sempre que detectar qualquer assunto que seja necessária à apreciação e a decisão dos associados. O mesmo é composto por três sócios, eleitos em assembleias, junto com o diretor-presidente, que fiscalizam a parte financeira e administrativa da empresa, aprovam a prestação de contas anual, assim como asseguram o cumprimento das decisões das Assembleias, orientando o diretor nos procedimentos corretos a serem seguidos.

A Sociedade possui um Decreto de Concessão de Lavra para extração de areia no Rio Jacuí, concedido pelo Ministério de Minas e Energia, incluindo áreas de mineração do município de São Jerônimo até a cidade de Butiá, no Rio Grande do Sul. Todas as jazidas estão legalizadas de acordo com a Legislação Mineral, licenciadas ambientalmente pela Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM).

A principal função da Smarja, como mineradora de agregados, por intermédio de seus sócios, via embarcações, é transformar um dos bens minerais mais consumidos do planeta, ou seja, a areia, em qualidade para a vida da sociedade, visando à preservação do meio ambiente.

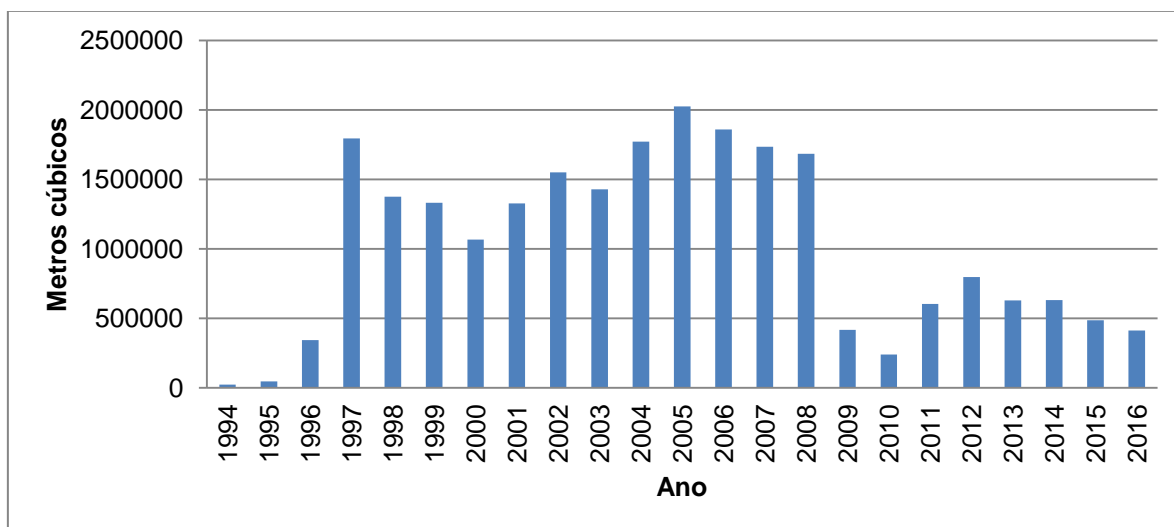
O controle da produção é feito através de postos flutuantes, juntamente com um sistema de rastreamento e monitoramento via satélite e um exclusivo programa de controle das cargas das embarcações por fotometria. Só mineram nas áreas da Smarja, as dragas que possuem o sistema de posicionamento global (GPS), tornando mais eficaz o controle e a fiscalização da extração de areia.

A Sociedade prima pela eficiência nos processos de extração de areia e, ao mesmo tempo, pela preocupação em preservar o meio ambiente e garantir a sustentabilidade da atividade. Para amenizar os impactos ambientais, a empresa segue seu Plano de Gestão Ambiental, com monitoramento das atividades e adoção de medidas para prevenir os impactos.

O quadro de funcionários da empresa atualmente, conta com 8 colaboradores, sendo 5 deles na área operacional e 3 na administrativa. A Smarja possui cinco filiais, nos municípios de Butiá, General Câmara, Rio Pardo, Triunfo e São Jerônimo, porém atualmente estão em operação somente as filiais dos dois últimos municípios citados.

Por fim, destaca-se que a Smarja disponibiliza a extração de aproximadamente 70 mil metros cúbicos de areia por mês. Esse montante é distribuído aos seus sócios, pela quantidade de cada uma das suas cotas. O comportamento da produção do período de 1994 a 2016 pode ser observado no gráfico 01.

Gráfico 01 – Produção da Smarja em milhões de metros cúbicos de 1994 a 2016.



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico 01, no ano de 2005 a empresa disponibilizou para extração cerca de 2 milhões de metros cúbicos de areia. Trata-se da maior extração da história da Smarja, segundo a Responsável Financeira.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

No presente capítulo são apresentados e analisados os resultados obtidos através da pesquisa realizada na Smarja, cujo objetivo geral foi propor um modelo de política de crédito e cobrança para a Smarja. Para tanto foram estabelecidos alguns objetivos específicos.

Inicialmente é descrito o processo atual. Posteriormente são propostas melhorias por meio da bibliografia pesquisada, e então é sugerido o modelo, a partir da combinação do diagnóstico situacional e da literatura estudada.

### **5.1 Diagnóstico Situacional**

A atual situação da empresa foi diagnosticada a partir de uma pesquisa qualitativa por meio da realização de uma entrevista com a pessoa responsável pelo setor financeiro da Smarja. Também foram coletadas informações através de documentos, planilhas e relatórios disponibilizados pela empresa.

O diagnóstico situacional será apresentando através dos objetivos específicos, estabelecidos no início do presente estudo. O primeiro objetivo foi analisar o histórico de inadimplência da empresa.

### 5.1.1 Histórico da Inadimplência

Em 2013, algumas mineradoras estavam extraíndo areia de forma irregular, sem autorização de órgãos reguladores, causando danos ao meio ambiente. Assim, o governo, por meio de ordem judicial, paralisou a extração de areia durante três meses daquele ano, para Smarja e outras duas mineradoras do Rio Grande do Sul.

O caso foi revisto. Os culpados foram encontrados, e após o clamor dos empresários dependentes da areia, a justiça autorizou a retomada da mineração com novas regras. A Fepam alterou alguns procedimentos, alocando novas normas, para as mineradoras, fazendo com que elas se readaptassem ao seu modelo de trabalho, obrigando as dragas a seguir suas novas regras.

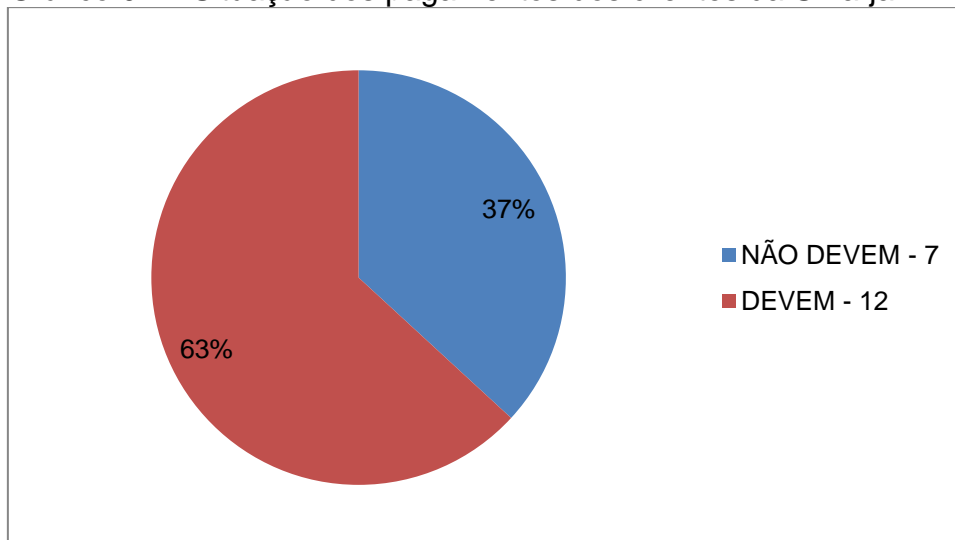
A situação foi normalizada para a mineração, e a Smarja seguiu com suas atividades normalmente, porém os clientes, ou seja, os depósitos de areia foram acumulando dívidas neste período, por não faturar e ter que manter os custos e as despesas das empresas em dia. De acordo com a responsável pela área financeira, “esse acontecimento, ou seja, a paralização foi o pontapé inicial para a inadimplência da Smarja, não de forma imediata, mas ao longo do tempo, por consequências desse período paralisado”.

Soma-se a isso o fato de que os órgãos ambientais estão cada vez mais exigentes, fazendo com que as empresas invistam cada vez mais para adequarem-se as leis. Já os órgãos governamentais vêm aumentando os impostos gradativamente, fazendo com que os custos operacionais reduzam ainda mais a lucratividade empresarial.

Outra questão que foi citada no início da presente pesquisa é a crise na construção civil, que apresentou dificuldades com a retração da econômica nacional, devido à alta da inflação, ao aumento de juros, à restrição de crédito, à queda de renda e ao desemprego crescente. Isso tudo faz com que a população e as empresas, construam e invistam menos. Consequentemente as empresas não conseguem pagar seus fornecedores, que estão lidando com altos índices de

inadimplência. É justamente nesta situação que se encontra a Smarja. No Gráfico 02, observa-se a situação dos pagamentos dos clientes da Sociedade.

Gráfico 02 – Situação dos pagamentos dos clientes da Smarja.

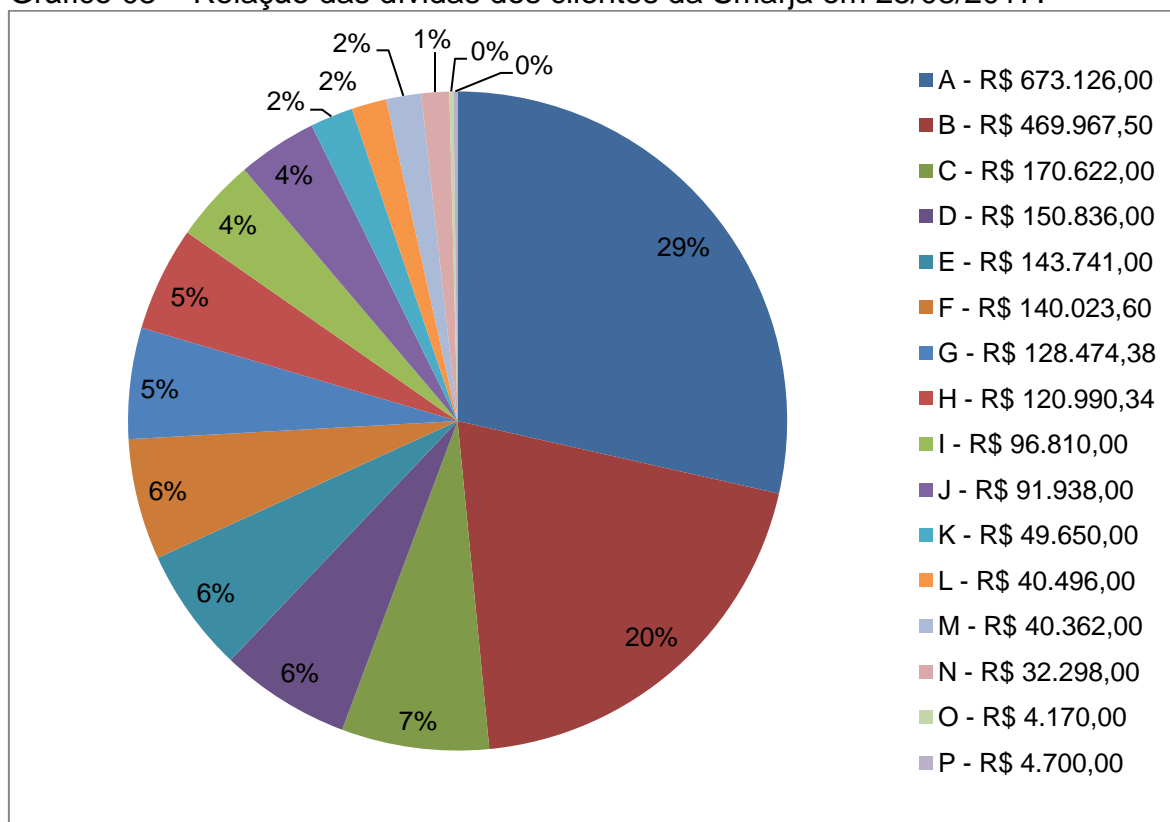


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o Gráfico 02, através dos dados levantados pela autora, em 25 de agosto de 2017 a Smarja possuía 19 clientes ativos. Destes somente 7 estavam em dia com seus pagamentos, ou seja, 37% dos clientes.

Na sequência, no Gráfico 03, podem-se observar os valores correspondentes as dívidas de cada cliente inadimplente. Para evitar constrangimentos, foi mantido em sigilo o nome das empresas.

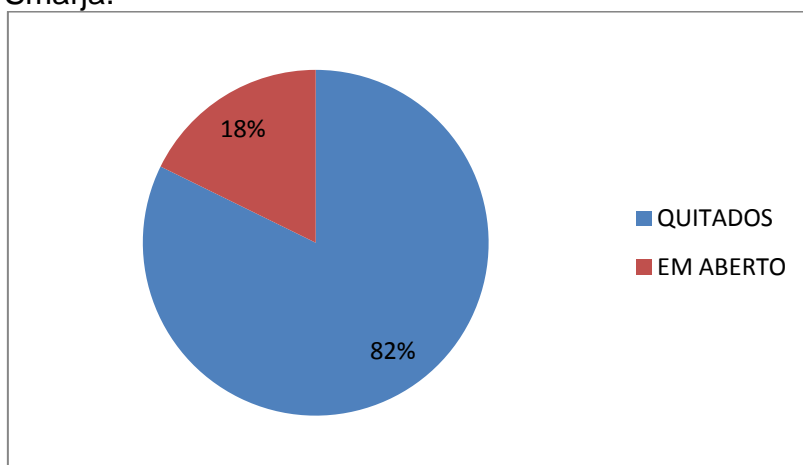
Gráfico 03 – Relação das dívidas dos clientes da Smarja em 25/08/2017.



Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que alguns clientes possuíam dívida de grande montante. As dívidas vêm acumulando-se desde fevereiro de 2016. Já, em relação ao faturamento de 2016, 18% do mesmo ainda não foi quitado, conforme o Gráfico 04.

Gráfico 04 – Acertos quitados e em aberto em relação ao faturamento de 2016 da Smarja.

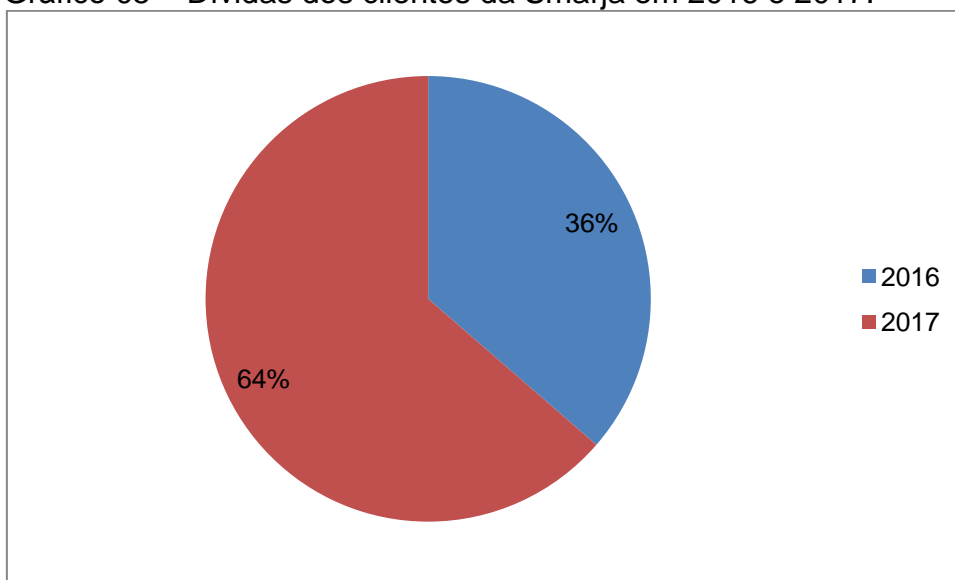


Fonte: Elaborado pela autora.



No ano de 2016, o faturamento bruto foi de R\$ R\$ 4.838.056,00. Em 25 de agosto de 2017 ainda estavam inadimplentes R\$ 858.023,10 de 2016, ou seja, 36% do montante total. Em relação às dívidas, a maior parte é recente, conforme o Gráfico 05.

Gráfico 05 – Dívidas dos clientes da Smarja em 2016 e 2017.

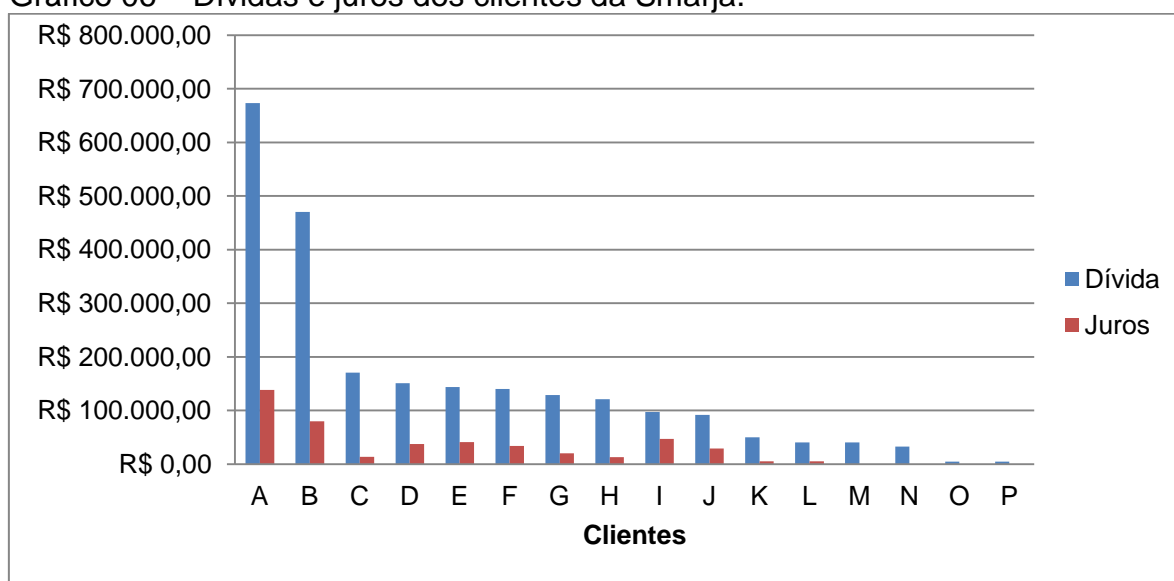


Fonte: Elaborado pela autora.

Em, 25 de agosto de 2017, momento em que a autora verificou a relação das dívidas dos clientes, o total era de R\$ R\$ 2.358.744,82. Destes R\$ 1.500.721,72 são dívidas recentes, do ano de 2017. Mesmo que sejam recentes, são de alto montante, por esse motivo, alguma atitude em relação aos pagamentos deve ser tomada.

Em relação aos juros, a Smarja trabalha com a taxa de 2,75% ao mês. Até o dia 25 de agosto de 2017, o total de juros de todos os clientes inadimplentes era de R\$ 462.612,30. Pode-se observar no Gráfico 06, a comparação da dívida de cada cliente com os juros dos mesmos.

Gráfico 06 – Dívidas e juros dos clientes da Smarja.

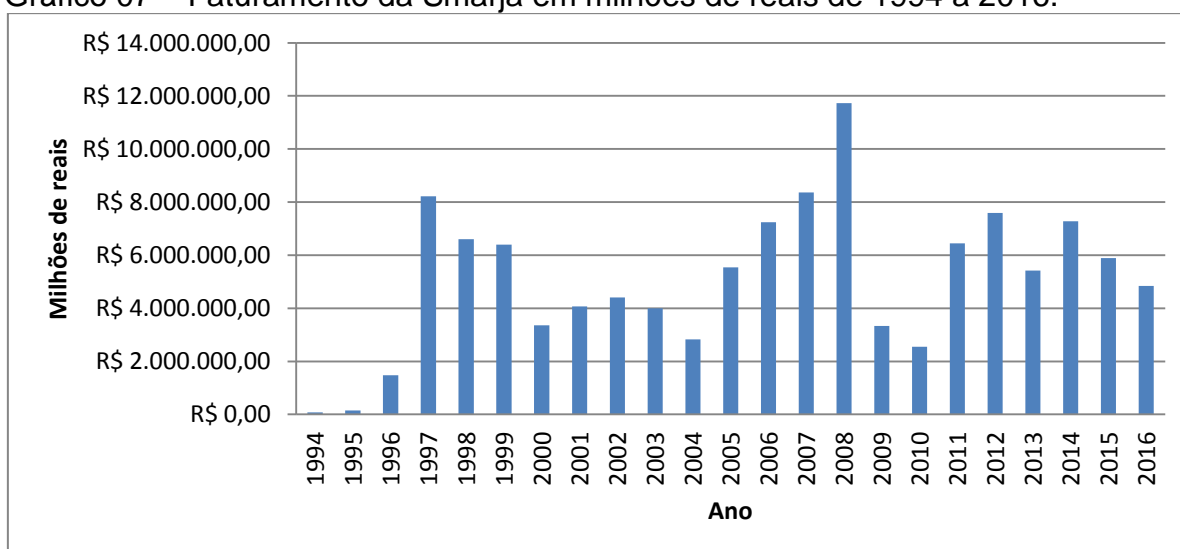


Fonte: Elaborado pela autora.

Somando a dívida que era de R\$ 2.358.744,82, ao valor dos juros de R\$ 462.612,30, o total a receber era de R\$ 2.821.357,12. Nota-se que alguns clientes têm um valor pequeno inadimplente e não possuem juros. São os clientes que conseguem manter seus pagamentos em dia, ou extraem menos areia.

Para fins de conhecimento e informação, o Gráfico 07 apresenta o faturamento da Smarja desde 1994 até 2016 em milhões de reais.

Gráfico 07 – Faturamento da Smarja em milhões de reais de 1994 a 2016.



Fonte: Elaborado pela autora.

Diferente do Gráfico 01, que a maior produção em metros cúbicos foi no ano de 2005, o Gráfico 07, mostra que a maior faturamento foi no ano de 2008. Mesmo que a produção em metros cúbicos foi menor, houve o aumento no preço do metro cúbico da areia o que gerou um maior faturamento.

Observa-se também que houve uma queda do faturamento no ano de 2013. Isso deve-se aos três meses parados por ordem da Fepam, conforme citado anteriormente.

Com base no faturamento de janeiro a outubro de 2017, que foi de R\$ 4.657.151,00, a projeção do faturamento 2017 é de R\$ 5.588.581,20. Isso significa um crescimento aproximado de 27% sobre o ano de 2016.

Ao analisar as planilhas e os relatórios de pagamentos dos clientes, observou-se que os clientes que estão com o pagamento em dia, são os que menos extraem areia na empresa, geram um faturamento menor, portanto, conseguem manter seus pagamentos em dia com maior facilidade.

Outro objetivo específico estabelecido no início do presente estudo foi verificar os critérios utilizados na concessão de crédito.

### **5.1.2 Critérios utilizados para a concessão de crédito**

Devido aos próprios sócios serem os clientes da empresa, a Smarja não possui um setor de cadastro e análise de crédito, pois são todos antigos, que já estão no sistema da empresa. Não existe a entrada de novos clientes, para efetuar consultas.

Em relação à análise dos 5 C's do crédito, a Smarja possui em suas atividades a análise do Conglomerado. O mesmo analisa não só a situação de uma empresa, mas sim das demais empresas que fazem parte do grupo, a fim de ter uma visão real do conjunto, ou seja, da Sociedade.

A empresa possui atualmente uma política de concessão de crédito muito flexível, conforme demonstram os dados da pesquisa. O prazo para pagamento é muito estendido, com isto muitas vezes acaba prejudicando o fluxo de caixa da empresa que precisa usar suas reservas para pagar fornecedores, funcionários e outras obrigações.

Foi observado que a Smarja, não possui controle para a concessão de crédito aos seus clientes e também não possui nenhuma garantia de seus clientes. Essa pode ser uma das causas dos clientes estarem inadimplentes com a mesma.

Quanto ao limite de crédito a empresa não possui. O único limite que os clientes possuem, é que cada cliente pode retirar areia proporcional a sua cota sobre a mesma. Caso exceda, pagam um valor maior pelo metro cúbico.

Não é utilizado nenhum sistema de controle, como o *Credit Scoring* ou *Ratings* para saber qual é o limite de crédito que pode ser concedido a aquele cliente. Inclusive, não utiliza instrumentos para calcular o risco de crédito dos seus clientes, como o *Raroc* e o *Duration*.

Quanto a distribuição de lucros da empresa, próximo ao final do ano, na última assembléia, os sócios decidem se a Smarja irá distribuir os lucros e quanto será distribuído. Os sócios que estão em dia recebem seu valor de acordo com a sua cota proporcional ao montante total a ser distribuído e os sócios que estão inadimplentes, o valor é abatido de parte de sua dívida.

Outro objetivo específico foi analisar o processo atual de cobrança da Smarja.

### **5.1.3 Processo atual de cobrança**

O faturamento da Smarja é feito quinzenalmente, ou seja, o cliente extrai areia do dia 1º ao 15º do mês, o faturamento é feito dia 16 ou o primeiro dia útil

após o dia 15, e seu vencimento será dia 5 do mês seguinte. Do mesmo modo acontece com a segunda quinzena do mês, é faturada no dia 1º do mês seguinte, ou o primeiro dia útil do próximo mês, e seu vencimento será dia 21 do mês seguinte ao da emissão das notas fiscais.

Portanto as faturas dos clientes sempre vencem dia 5 e dia 21 de cada mês e a cobrança é feita neste dia. Caso seja final de semana ou feriado, a mesma é antecipada. Os clientes possuem um prazo de 20 dias após a emissão da fatura para efetuar o pagamento, sem a cobrança adicional de juros, que é de 2,75% ao mês.

A funcionária responsável pelas cobranças, no dia anterior a visita à empresa, por telefone entra em contato com os clientes e solicita se pode passar na empresa do mesmo no dia seguinte. A matriz da Smarja está localizada em Lajeado, e praticamente todos os clientes são da região metropolitana, nos municípios de Porto Alegre, Esteio, Sapucaia, Eldorado do Sul, entre outras.

Em função da distância é feito contato telefônico com os clientes, para saber se pode ser feita a cobrança. Tal procedimento visa evitar deslocamentos desnecessários. Os clientes efetuam o pagamento na maioria das vezes com cheques de terceiros e pré-datados.

Em assembleia dos sócios em abril deste ano, foi tomada uma decisão entre os mesmos, para que se reduzisse o índice de inadimplência. A partir do faturamento com vencimento para o dia 5 de maio de 2017, os clientes que não pagam em dia o acerto, só podem carregar areia com o pagamento à vista da carga. Caso contrário, a mesma não será liberada.

A cobrança é feita com nenhuma rigidez. Se o cliente não paga sua dívida, não é tomada nenhuma providência. Não é protestado, simplesmente vai aumentando a lista de contas a receber.

Há um controle em planilhas das dívidas dos clientes (ANEXO B). A mesma é atualizada quinzenalmente quando é feito o faturamento e nesse meio tempo,

também a atualizada quando feito cobrança, dando a baixa dos devidos acertos pagos.

#### 5.1.4 Políticas de Crédito e Cobrança

De acordo com Blatt (1999), a Smarja possui uma política de crédito e cobrança liberais, ou seja, os clientes podem comprar a prazo, não é analisado o histórico creditício e as cobranças não são rígidas.

Na sequência é apresentado o Quadro 01, com a síntese do diagnóstico situacional. O mesmo tem objetivo de apresentar as falhas na gestão financeira da Smarja de forma simplificada.

Quadro 01 – Síntese do diagnóstico situacional.

<b>Cadastro:</b>
Não possui um setor específico.
Não é feito cadastro de novos clientes, pois todos os clientes são os próprios sócios da empresa e são antigos.
<b>Crédito:</b>
Não possui um setor específico.
A empresa faz a análise somente de um C do crédito, o Conglomerado.
Não possui nenhum limite de crédito para a compra dos clientes.
Não possui nenhuma garantia do cliente para compras.
Trabalha com pagamento via transferência bancária, dinheiro e cheque.
A concessão de crédito é muito flexível e sem controle.
O prazo para pagamento é muito estendido.
Não utiliza nenhum sistema de controle, como o <i>Credit Scoring</i> e/ou <i>Ratings</i> .
Não utiliza nenhum instrumento para calcular o risco de crédito, como o <i>Raroc</i> e/ou <i>Duration</i> .
Os lucros são divididos no final do ano, cliente em dia recebe o valor e o cliente inadimplente abate da dívida.
<b>Cobrança:</b>
A cobrança tem dia fixo, 05 e 21 de cada mês.
É feita via contato telefônico.
Não possui nenhuma rigidez.
O controle é feito através de planilhas.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após este diagnóstico foi possível propor melhorias sobre as políticas de crédito e cobrança a serem implantadas na empresa.

## **5.2 Proposição de melhorias**

Ao pesquisar as políticas de crédito e cobrança da Smarja percebeu-se que não se encontram alinhadas com a literatura analisada. Em alguns aspectos a empresa já está de acordo, como por exemplo, a análise do Conglomerado, um dos C's do Crédito, que conforme Silva (1988), a análise da empresa não deve ser feita individualmente, quando faz parte de um grupo, a fim de ter uma visão geral.

Já outros estão melhorando, no caso a decisão que foi tomada em Assembleia, para os pagamentos que fossem feitos em dia a partir de 05 de maio de 2017, caso contrário à empresa só poderia carregar a embarcação com pagamento a vista. A proposição de melhorias será apresentada através das políticas de crédito e de cobrança, respectivamente.

### **5.2.1 Políticas de Crédito**

A empresa não possui setor de cadastro e análise de crédito, pois não há entrada de novos clientes. Sugere-se que se mantenha assim, pois não há necessidade de criar um setor que só vai gerar mais custo para a empresa, sem necessidade.

Também sugere-se que a empresa faça a análise dos C's do Crédito, pois servem como base para a análise de crédito. Verificou-se que a Smarja faz a análise somente do Conglomerado, mas sugere-se fazer a análise dos demais C's, que segundo Silva (1988), são: caráter, condições, capacidade, capital e colateral, além do conglomerado.

Como é tudo decidido em assembleia, não pode ter restrições específicas para cada cliente, deve ser igual pra todos, e isso prejudica a empresa, pois alguns clientes são inadimplentes e outros não. A concessão de crédito é muito flexível e

sem controle. Nesse sentido, sugere-se que deveriam ser feitas análises individuais de cada cliente, para liberar crédito ou não ao mesmo conforme suas condições.

O principal objetivo deste estudo foi propor um modelo de políticas de crédito e cobrança para a Smarja, a fim de contribuir para a redução do índice de inadimplência da empresa. Com a utilização de um modelo, a Smarja pode tornar a liberação de crédito mais minuciosa e alinhada à literatura abordada nesta pesquisa.

Sugere-se que a Smarja defina um percentual limite de crédito, podendo ser do seu faturamento ou do patrimônio líquido de cada cliente. Limitando assim o crédito concedido à capacidade de pagamento de cada cliente. Para Paiva (1997), os limites de crédito tem como finalidade agilizar a negociação com o cliente, permitindo um dimensionamento adequado à capacidade de pagamento do credor, aumentando a probabilidade de retorno dos capitais emprestados.

Também sugere-se que para novas compras de clientes antigos, que a Smarja solicite o balanço do último exercício, para verificar o patrimônio do cliente e limitar o seu volume de crédito a determinado percentual representativo de seu patrimônio. Hoje a empresa concede crédito sem nenhum conhecimento do patrimônio do cliente, sugere-se que limite o crédito de 30% do patrimônio do cliente.

A Smarja possui uma regra interna, ou seja, de certo modo um limite, que cada cliente pode retirar areia proporcional a sua cota sobre a mesma. Caso exceda, pagam um valor maior pelo metro cúbico. Sugere-se que se mantenha desse modo, pois foi decidido em assembleia, esse sistema vem de muitos anos atrás e sempre funcionou.

Foi observado que a empresa não utiliza nenhum instrumento para calcular o risco de crédito dos clientes, como o Raroc e o *Duration*. Sugere-se que não se crie em um primeiro momento, pois não há uma necessidade muito urgente. Mas sim criar um limite, um sistema de controle do crédito, que não existe no momento, como o *Credit Scoring* e *Ratings*.



De acordo com Blatt (1999) o *scoring* é uma poderosa ferramenta de administração. Os relatórios gerenciais gerados pelo sistema permitem prever mudanças no perfil de clientes e uma eventual deterioração da carteira.

De acordo com Santos (2011, p. 210), “os *ratings* são opiniões sobre a capacidade futura dos devedores de efetuarem, dentro do prazo, o pagamento do principal e dos juros de suas obrigações”. Conforme o autor as agências de classificação de risco de crédito trabalham com diferentes escalas, que começam com a nota máxima e vão decrescendo à medida que o risco observado aumenta.

Sugere-se que a Smarja utilize o sistema de *ratings* para classificar a confiabilidade de pagamento dos seus clientes em níveis. Quanto melhor o cliente, maior o seu nível de confiabilidade, e maior o percentual de limite de crédito.

Inicialmente sugere-se que a Smarja trabalhe com 5 níveis de classificação:

- Nível 1 – Cliente que nunca pagou – *Rating 1* - tem crédito, mas limitado a 20% dos 30% do seu patrimônio.
- Nível 2 – Cliente deve mais da metade do volume adquirido da Smarja - *Rating 02* – pode usar até 40% dos 30% do seu patrimônio.
- Nível 3 – Cliente deve menos da metade do que adquiriu – *Rating 03* - até 60% dos 30% do seu patrimônio.
- Nível 4 – Cliente que já esteve inadimplente, mas que ultimamente tem pago normalmente – *Rating 04* – acesso a até 90% dos 30% do seu patrimônio.
- Nível 5 – Cliente que sempre pagou (nunca esteve inadimplente) – *Rating 05* – acesso a 100% dos 30% do seu patrimônio.

Em relação às garantias na concessão de crédito, não há como exigir dos clientes, pois todos são antigos, já existentes na empresa. Sugere-se que se mantenha como está, até que a empresa estipule novos limites de concessão de crédito, e então após, exigir garantias, como aval, fiança, entre outras.

Ao se desenvolver uma Política de Crédito, Blatt (1999, p. 34) afirma que é necessário levar em consideração a posição da empresa no mercado, a utilização de sua capacidade de produção e recursos, como também os seus objetivos financeiros. De acordo com as cinco sugestões de possíveis políticas de créditos, apresentadas por ele, a que se enquadraria com a Smarja, seria a Política de Crédito moderado / cobranças moderadas.

Sugere-se esse tipo de política de crédito, pois de acordo com o autor (*ibidem*) há o crescimento das vendas, otimização das condições de recebimento, margens de lucro e fluxo de caixa, alcançando melhor equilíbrio nos negócios. Além disso, os custos com avaliação de crédito e as perdas podem ser mantidos em níveis aceitáveis.

### **5.2.2 Políticas de Cobrança**

Pode-se perceber durante o desenvolvimento da pesquisa, que os associados da Smarja não possuem uma boa gestão de crédito com os seus clientes. Como consequência dessa má gestão, os mesmos acabam inadimplindo com a Smarja.

Os sócios da empresa recebem como pagamento cheques pré-datados de seus clientes, concedem um grande prazo para pagamento e repassam para a Sociedade. Segundo Assaf e Neto e Silva (2012, p.128) “os elementos que compõem uma política de crédito são quatro: padrão, prazo, desconto e cobrança”. Na Smarja o prazo de pagamento concedido aos clientes está muito estendido, que para os autores (*ibidem*) é um dos elementos fundamentais de uma política de crédito.

Sugere-se como forma de resolução da situação, estipular um limite (ex.: até 30 dias após o vencimento da fatura) de prazo dos cheques pré-datados de terceiros que os clientes repassam na cobrança. Atualmente, para se ter uma ideia,

o cliente retira areia dia 1º, é faturado no final da quinzena, com vencimento para dia 5 do mês seguinte, ou seja, já se passaram 35 dias, que ele retirou a carga e ainda paga com um cheque pré-datado para 2 ou 3 meses a frente. O retorno é muito demorado para a Smarja.

O Gráfico 02, mostra que 7 dos 19 clientes estão em dia com seus pagamentos, sugere-se que seja concedido uma prazo maior de pagamento para estes clientes. A fim de estimular os demais clientes a manter em dia seus pagamentos. Para Assaf Neto e Silva (2012) a probabilidade de pagamento também deve ser levada em consideração, quanto melhor for o cliente, ou seja, que paga suas faturas em dia, maior poderá ser o prazo de pagamento.

Hoje a Smarja trabalha com uma taxa de juros de 2,75% ao mês. Sugere-se que se mantenha como está, pois está acima da Taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e de Custódia) mais conhecida como a taxa básica de juros, que serve como referência para toda a economia. Conforme consulta feita pela autoria, em outubro de 2017 estava em 8,15% ao ano, ou seja, 0,68% ao mês.

Em relação à Taxa de Juros, a Smarja concede 10 dias de carência para iniciar o cálculo dos mesmos, tanto dos acertos quitados, como dos cheques pré-datados recebidos dos clientes. Sugere-se que não se conceda mais essa carência, pois o cliente já está pagando com cheques pré-datados para um longo período à frente, a Smarja não pode contar de imediato com estes valores no seu caixa, e ainda concede carência.

Frequentemente os cheques de terceiros que são depositados na conta da empresa voltam do banco sem fundo e muitas vezes são de alto valor. Essa situação é prejudicial a empresa, pois como a Sociedade trabalha com pagamentos bancários online, conta com o valor depositado e no dia seguinte ele é debitado da conta.

A Smarja então entrega os cheques devolvidos ao cliente no dia da cobrança e o mesmo assina um vale. Porém os vales ficam em aberto por muito tempo na empresa, são feitas inúmeras tentativas de cobrança. Sugere-se que o

cliente seja comunicado do cheque sem fundo e então após o pagamento ser feito, o cheque deverá ser entregue ao cliente.

A cobrança é feita com nenhuma rigidez. Se o cliente não paga sua dívida, não é tomada nenhuma providência. Não é protestado, simplesmente vai aumentando a lista de contas a receber. A cobrança deve ser vista com uma função importante na empresa, e não como uma tarefa negativa.

Para Santos (2011, p. 234) “a função da cobrança é de recuperar créditos em atraso de uma forma que não cause prejuízos financeiros aos credores nem comprometa a idoneidade dos clientes no mercado”. Portanto, toda carteira de crédito deve ter suporte de uma política de cobrança que incorpore os procedimentos utilizados para a recuperação do crédito: contato telefônico, envio de cartas, visitas pessoais, uso de agências de cobrança e protesto.

Sugere-se que a empresa mantenha os dias de cobrança que fazem hoje, nos dias 5 e 21 de cada mês, que é o dia do vencimento do acerto dos clientes. Devido à distância a cobrança deve se manter por telefone, porém com maior convicção, maior firmeza por parte da funcionária que faz esse serviço, sem perder a educação com o cliente.

Hoje em dia os clientes que não pagam o acerto na data de vencimento, só podem carregar sua embarcação se o pagamento for à vista. Conforme foi citado anteriormente, por meio de decisão em assembleia em abril deste ano. Sugere-se que se mantenha esse sistema, pois a maior parte dos clientes está mantendo em dia esse pagamento, porém vai deixando acumular as dívidas anteriores. Sugere-se que para as dívidas antigas seja tomada uma providência, de acordo com o parágrafo seguinte.

Em relação às dívidas dos clientes, que foram apresentadas no Gráfico 03, sugere-se, que a empresa lance promoções de quitação das dívidas sem acréscimo de juros e/ou parcelamento das mesmas com uma taxa de juros menor do que a estipulada pela empresa, que é de 2,75%. Para com isto surgir um interesse nos clientes em quitar suas dívidas e entrar dinheiro no caixa da empresa.

É melhor a Smarja conseguir cobrar as dívidas, sem o acréscimo de juros, e ter o dinheiro para o fluxo de caixa da empresa, ao invés da lista de inadimplentes só aumentar e a empresa não poder usar este dinheiro para pagar suas contas, que de certo modo está financiando o seu cliente.

A empresa deve ter definida sua política de cobrança. Conforme Lansini (2003, p. 40) política de cobrança “é o plano ou curso de ação destinado a influenciar ou determinar ações ou decisões sobre cobrança”. Os critérios de cobrança devem servir de diretrizes que orientarão as atitudes do setor de cobrança e condutas do cobrador.

### 5.3 Proposição de um modelo de políticas de crédito e cobrança

Após conhecer os processos da política de crédito e cobrança da Smarja e da literatura pesquisada neste estudo, pode-se apresentar a Proposição do Modelo de Políticas de Crédito e Cobrança adequado para a solução no mínimo parcial de alguns problemas da empresa, como a inadimplência.

Sugere-se que a Smarja coloque em prática as sugestões desta pesquisa. E que a mesma traga para a empresa o retorno esperado.

Depois de feita a apresentação da atual situação da empresa e propostas as melhorias, foi apresentado um modelo de políticas de crédito e cobrança para que possa melhorar a gestão financeira da Smarja. Portanto, através do Quadro 02, foi proposto o Modelo de Políticas de Crédito e Cobrança para a Smarja.

Quadro 02 – Proposição de Modelo de Políticas de Crédito e Cobrança para a Smarja.

<b>Cadastro:</b>
Manter sem setor específico.
<b>Crédito:</b>
Analisar todos os C's do crédito.
Fazer análises individuais de todos os clientes, além da análise do grupo.
Solicitar o balanço social do último exercício de todos os clientes ativos para novas compras.
Estabelecer um limite de crédito ao cliente de 30% do seu patrimônio líquido.
Manter a regra da extração de areia conforme a cota, caso exceda, o cliente deve pagar um valor maior pelo metro cúbico.

Utilizar os sistemas de controle de crédito, como o <i>Credit Scoring</i> e <i>Ratings</i> .
Em primeiro momento não criar um instrumento para calcular o risco de crédito, como o <i>Raroc</i> e/ou <i>Duration</i> .
Utilizar uma política de crédito moderada e cobrança moderada.
<b>Cobrança:</b>
Limitar os cheques de terceiros que os clientes repassam nas cobranças, para um prazo máximo de 30 dias.
Não entregar o cheque sem fundo ao cliente, antes do valor ser ressarcido a empresa.
Conceder um prazo maior de pagamento dos acertos, para quem está em dia em relação aos seus pagamentos.
Manter a Taxa de Juros atual de 2,75%.
Não conceder carência de 10 dias para o cálculo de juros dos acertos quitados e dos cheques pré-datados.
Manter os dias das cobranças, dias 5 e 21 de cada mês.
Manter a cobrança via telefone, porém com maior convicção por parte da funcionária que exerce essa função.
Manter pagamento à vista, para empresas que não pagam seus acertos no dia do vencimento.
Lançar promoções para quitações das dívidas, sem juros ou com uma taxa de juros menor, e/ou parcelar as mesmas.

Fonte: Elaborado pela autora, tendo como base o diagnóstico situacional da Smarja e a literatura pesquisada.

Considerando a pesquisa realizada na empresa e a literatura pesquisada, se a empresa implantar o modelo sugerido neste estudo poderá ser percebido grandes melhorias financeiras na Smarja. E como consequência, o índice de inadimplência tenderá a diminuir significativamente.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente capítulo apresenta as considerações finais da pesquisa cujo objetivo foi propor um modelo de Políticas de Crédito e Cobrança para a Smarja. Para tanto foram estabelecidos alguns objetivos específicos.

Por meio do primeiro deles tornou-se possível analisar o histórico de inadimplência da Smarja. Foi realizada uma entrevista com a Responsável Financeira, analisando relatórios e planilhas, e através destes foi possível identificar falhas na gestão financeira da empresa e sugestões de melhorias.

No segundo objetivo foram verificados os critérios utilizados na concessão de crédito, por meio das informações fornecidas pela entrevistada. Verificou-se que a empresa não possui critérios, pelo fato dos clientes serem todos antigos, além de serem sócios da empresa, e não haver a entrada de novos clientes.

O terceiro objetivo foi analisar o processo atual de cobrança, no qual se constatou que a cobrança não é feita de maneira rígida. Assim como o primeiro objetivo, foi possível identificar falhas e sugerir melhorias.

Através do quarto objetivo específico foi possível identificar políticas de crédito e cobrança na literatura. As mesmas serviram de base para atender ao objetivo geral do estudo, propondo um modelo de Política de Créditos e Cobrança para a Smarja.

## **6.1 Implicações Gerenciais**

Após a realização deste estudo, constatou-se a real importância de um setor de crédito e cobrança bem estruturado na empresa. Com a realização de uma análise de crédito bem estruturada pode-se evitar muitas perdas para a empresa, e também tornar mais tranquila a vida do setor de cobrança.

Para que as empresas mantenham seus pagamentos em dia uma série de fatores precisa acontecer de forma coerente. Os pagamentos acontecem em forma de cascata. Se na corrente um dos clientes não conseguir pagar sua dívida, os demais podem acabar sofrendo inadimplência. Por este motivo é preciso estar atento a quanto será financiado aos seus clientes.

## **6.2 Limitações da Pesquisa**

A limitação da presente pesquisa é a aplicação dos resultados. Devido à pesquisa ser um estudo de caso, os resultados só podem ser aplicados na Smarja.

## **6.3 Sugestões de pesquisas futuras**

O presente estudo abordou apenas as políticas de crédito e cobrança da Smarja. Sugere-se que seja feita uma análise dos demais setores da empresa. Também é possível que este estudo de caso, sirva como modelo para estudo de outras organizações.



## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Dados diários Taxa Selic. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdiarios.asp>>. Acessos em: 01 mai. 2017 e 23 de outubro de 2017.

BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito**: os parâmetros para a decisão de crédito. São Paulo: Atlas, 1999.

BLATT, Adriano. **Dicas de cobrança para reduzir a inadimplência**. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

\_\_\_\_\_. **Avaliação de risco e decisão de crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Reinaldo Rocha. **Análise empresarial avançada para crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FACULDADE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO MARANHÃO. Política de Crédito e Cobrança, 2012. Disponível em: <<http://facema.edu.br/wp-content/uploads/2012/06/POL%C3%8DTICA-DE-CR%C3%89DITO-E-COBRAN%C3%87A2.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2017.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2011.

G1 ECONOMIA, Construção civil se retrai em 2017 e segura recuperação da economia. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/construcao-civil-se-retrai-em-2017-e-segura-recuperacao-da-economia.ghtml>>. Acesso em: 27 nov. 2017

IG, Empresas inadimplentes chegam a 5,1 milhões e dívidas somam R\$ 119,2 bilhões. Disponível em: < <http://economia.ig.com.br/2017-07-17/empresas-inadimplentes.html>>. Acesso em: 27 nov. 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LANSINI, Jandir Luis. **Concessão de crédito**: técnicas para avaliação e cobrança. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2003.

LEONI, Geraldo; LEONI, Evandro Geraldo. **Cadastro, crédito e cobrança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MARTIN, Celio Luiz Muller. **Recuperação de créditos**: estratégias e soluções para a inadimplência. São Paulo: Erica, 1997.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAIVA, Carlos Alberto. **Administração do risco de crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PEREIRA, Ailton Gil. **Tudo sobre cadastro, crédito e cobrança**. São Paulo: Nobel, 1991.

SANTOS, José Odílio dos. **Análise de crédito**: empresas, pessoas físicas, agronegócio e pecuária. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 5. ed. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, José Pereira da. **Análise e decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A – Tópicos norteadores da entrevista

### **Crédito:**


1. A empresa é uma sociedade. Há a entrada de novos clientes na Smarja?
2. A empresa possui um setor de cadastro e análise de crédito?
3. Como é o procedimento de concessão de crédito, em uma sociedade?
4. Quais são os prazos e formas de pagamentos concedidos aos clientes?

### **Cobrança:**

1. A Smarja possui alguma política de cobrança documentada?
2. Qual processo de cobrança é realizado?
3. É realizado um controle de pagamentos a receber? Como?
4. Qual é o procedimento adotado quando o cliente não paga o acerto na data de vencimento?
5. A partir de que momento o cliente é considerado inadimplente?
6. Qual o procedimento adotado quando o cliente se torna inadimplente?

## **ANEXOS**

## ANEXO A – Exemplo de Modelo de Política de Crédito e Cobrança

	Versão: 01 0/2012 Revisão:
	<b>Política de Crédito e Cobrança</b> Página 1 de 9
Última Alteração	

**1. FINALIDADE:**

Esta política tem por objetivo estabelecer normas à concessão de crédito educacional e estabelecer regras de negociações técnicas eficientes para manter o aluno, garantindo a recuperação financeira e minimizando a inadimplência do corpo discente junto a IES (Instituição de Ensino Superior) FACEMA.

**2. REFERÊNCIAS:**

- 2.1. LEI Nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002 (Código Civil)
- 2.2. LEI Nº 8.078, de 11 de Setembro de 1990 (Código de Proteção e Defesa do Consumidor);
- 2.3. LEI Nº 9.870, de 23 de Novembro de 1999 (Anuidades Faculdades);
- 2.4. LEI Nº 10.260, de 12 de julho de 2001 (FIES 1)
- 2.5. LEI Nº 12.202, de 14 de Janeiro de 2010 (FIES 2);
- 2.6. LEI Nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005, bem como o Decreto nº 5.493, de 18 de julho de 2005 (ProUni);
- 2.7. Portaria Normativa Nº 24, de 20 de Dezembro de 2011;
- 2.8. Portaria Normativa Nº 2, de 1º de Fevereiro de 2012;
- 2.9. Regimento Interno – Facema;
- 2.10. Contrato por Adesão à Prestação de Serviços Educacionais, registrado no Cartório do 4º Ofício de Caxias- MA, sob o Nº 9014 – Protocolo A.02 – Livro de títulos B-17; Calendário Acadêmico;

**3. AMPLITUDE:**

Esta política é aplicável a todo o corpo técnico administrativo, corpo discente, diretorias Financeira, Administrativa, Acadêmica e Geral.

**4. RESPONSABILIDADES:**

- 4.1. **Corpo Técnico – Administrativo** – Manter atualizada a ficha financeira do aluno, garantir o cumprimento da política de crédito e cobrança e executar as cobranças extrajudiciais através dos meios de comunicação (e-mail, telefone e carta cobrança) dentro das dependências desta IES, além de realizar inclusões e exclusões no cadastro de proteção ao crédito.
- 4.2. **Corpo Discente** – Aos alunos, cumprir com o Contrato por Adesão à Prestação de Serviços Educacional ora contratado e com os procedimentos e atos previstos na política de crédito e cobrança.
- 4.3. **Diretoria Acadêmica** – Apoiar, orientar e supervisionar para que as medidas de ocorrências financeiras sejam cumpridas; manter e atualizar semestralmente o

## Política de Crédito e Cobrança

Página 2 de 9

cadastro do corpo discente objetivando a melhoria no processo de comunicação e localização do aluno.

**4.4. Diretoria Administrativa** – Garantir a integridade sistêmica e perfil de acesso confiável e sigilosos do Software e do banco de dados onde estão armazenados os históricos financeiros e de cobrança através do departamento de Tecnologia da Informação.

**4.5. Diretoria Financeira** – Supervisionar o cumprimento da política de crédito e cobrança e sua atualização, auditar lançamentos manuais, autorizar negociações não previstas e assessorar o departamento jurídico nas ações de cobranças judiciais;

## 5. CRÉDITO

### 5.1. Critérios:

Os critérios de concessões de créditos educacionais abaixo descritos **não** possuem caráter seletivo, apenas servirão de suporte para a Diretoria Financeira e Assessoria Jurídica em suas ações de cobranças, caso necessário.

Estas informações serão armazenadas no cadastro do aluno e terão um controle de acesso e garantia de sigilo de informação, sendo as mesmas de uso exclusivo da Diretoria Financeira e Assessoria Jurídica, sendo expressamente **proibida** sua divulgação.

Para se determinar a capacidade creditícia dos solicitantes de crédito educacional, adotar-se-á a análise cadastral, de forma a obter informações de crédito do aluno e/ou de seus fiadores, com aplicação de questionário sócio econômico, análise documental e consultas a órgãos de proteção ao crédito.

### 5.2. Fixação de prazo:

O prazo de pagamento obedecerá ao calendário acadêmico semestral, ou seja, aos valores da semestralidade, de acordo com a tabela de valores vigente do curso ora contratado, cujos valores são expressos no Contrato por Adesão à Prestação de Serviços Educacionais, que prever em até **06 (seis) parcelas mensais**, iguais e consecutivas, devendo a primeira ser paga no ato da matrícula e as demais a partir do 1º mês subsequente.

Caso ocorram matrículas fora do prazo estabelecido no calendário acadêmico, o valor da semestralidade, de acordo com a tabela de valores vigente do curso ora contratado, cujos valores são expressos no Contrato por Adesão à Prestação de Serviços Educacionais, será dividido pela quantidade de **meses faltantes em parcelas mensais**, iguais e consecutivas, devendo a primeira ser paga no ato da matrícula e as demais a partir do 1º mês subsequente.

### 5.3. Forma de Pagamento:

Adotar-se-á a cobrança através de boletos bancários em ficha de compensação emitida por instituições bancárias, pagos em moeda corrente e recebíveis em qualquer banco, casas lotéricas até a data do vencimento, após o vencimento do título, obrigatoriamente, deverão ser pagos nas dependências desta IES no setor de Tesouraria (Caixa).



## Política de Crédito e Cobrança

Página 3 de 9

Caso o aluno não receba o documento de cobrança da mensalidade até o vencimento estabelecido na CLÁUSULA SEXTA de seu contrato, deverá retirar o respectivo documento de cobrança de mensalidade na Tesouraria da Faculdade e/ou por meio eletrônico pelo portal do aluno no site da IES sob pena de assumir a responsabilidade pelas consequências advindas da inadimplência. O não recebimento do boleto bancário não isenta o(a) CONTRATANTE do pagamento de multa e encargos, considerando que uma segunda via poderá ser retirada na Tesouraria da CONTRATADA ou através do seu Portal, na Internet.

### 5.4. Baixas dos Títulos:

Após os pagamentos realizados e/ou repasses oficializados (FIES), as baixas dos títulos deverão ocorrer exclusivamente pelo(a) colaborador(es) designado pela Diretoria Financeira de forma automática pelo arquivo de remessa bancária, arquivo de remessa FIES e Tesouraria (Caixa).

Todas as baixas manuais deverão ter autorização da Diretoria Financeira.

Baixas realizadas por pessoas não autorizadas são cabíveis de sanções previstas no regimento interno desta IES.

### 5.5. Descontos:

#### 5.5.1. Pagamento antecipado:

Será concedido desconto para pagamento anterior ao vencimento do título em forma de prêmio pela adimplência no percentual máximo de 5%, exceto a primeira correspondente à matrícula. O desconto corresponde a uma redução no preço da mensalidade da referida parcela quando o pagamento é efetuado à vista e num prazo menor. A adoção de desconto tem por princípio básico o desejo de reduzir o risco de insolvência dos alunos, promovendo incentivos para pagamentos em dia.

Não será concedido desconto após o vencimento por quaisquer que sejam os motivos.

#### 5.5.2. Descontos de Convênios Empresa/ Prefeituras ou grupos familiares.

Os descontos provindos de convênios ou grupos familiares não são cumulativos, aceitação de um desconto automaticamente acarretará na renúncia dos demais descontos, como por exemplo, o desconto de pagamento antecipado.

#### 5.5.3. Demais Descontos

Todos os descontos não previstos em contratos e/ou convênios só poderão ser concedidos com a anuência da Direção Geral, Administrativa e Financeira.

### 5.6. Observações gerais sobre os recebíveis:

- ✓ Serão aceitos pagamentos em dinheiro, cheque, cartões de débito e crédito;
- ✓ Não serão aceitos outras formas de pagamento e/ou pagamento parcial;
- ✓ Os pagamentos realizados com cheque, obrigatoriamente, deverão passar por consultas aos órgãos de proteção ao crédito (SPC e Serasa) e anexado o comprovante impresso para fins de comprovação da consulta. Existindo pendências do emitente, o pagamento deverá ser efetuado de outra forma (dinheiro ou cartão de débito/ crédito);
- ✓ Todos os cheques recebidos deverão, obrigatoriamente, constar o nome e matrícula do aluno;

- ✓ Os pagamentos em cheques só terão as baixas efetivadas após as compensações dos mesmos, caso contrário a parcela retornará para status em aberto e conseqüentemente para inadimplência;
- ✓ Os cheques de outras praças serão aceitos para alunos de domicílio diferente ao da IES, sendo obrigatório o cheque ser do mesmo domicílio do aluno;
- ✓ Serão aceitos cheques de terceiros, desde que a consulta seja favorável ao recebimento e anexado o comprovante impresso para fins de comprovação da consulta, sendo que, em caso de devolução a responsabilidade pela não compensação será do aluno, ocasionando o retorno da parcela para status em aberto e conseqüentemente para inadimplência.
- ✓ Cheques devolvidos na primeira apresentação serão reapresentados automaticamente após o comunicado ao cedente da primeira apresentação. Caso os telefones informados pelo cedente não estejam acessíveis, não serão realizadas outras formas de comunicações;
- ✓ Os cheques devolvidos após a segunda apresentação deverão ser resgatados e pagos em dinheiro, cartões de débito e crédito no setor de Tesouraria (Caixa).

## 6. COBRANÇA

### 6.1. Critérios:

Tendo em vista o controle da inadimplência que vem ocorrendo em relação às mensalidades e taxas não pagas pelos alunos da Faculdade de Ciências e Tecnologia do Maranhão – FACEMA, faz-se necessária a implantação e implementação de uma política de cobrança que visa à sistematização e padronização dos procedimentos de cobrança, no intuito de sensibilizar os alunos da priorização do pagamento no prazo previamente estabelecido pela IES. Compreende-se, que não é possível desassociar qualidade de educação sem a pontualidade de pagamento, uma vez que ambas estão intrinsecamente ligadas refletindo por sua vez a satisfação dos usuários com os serviços prestados e a estabilidade do sistema.

A política de cobrança terá como princípio básico a recuperação dos recebíveis de crédito educacionais da ou das parcelas sem perder o aluno como cliente, auxiliando com alternativas que objetivem o fim da inadimplência através de fontes alternativas como, por exemplo, o FIES.

### 6.2. Penalidades pela Inadimplência:

As parcelas não pagas até o vencimento terão como penalidade o acréscimo da multa moratória de 2%, de juros de 1% ao mês e atualização monetária pelo IGP-M, previamente estabelecidos no Contrato por Adesão à Prestação de Serviços Educacional.

### 6.3. Método de Cobrança:

Adotar-se-á o método de **cobrança extrajudicial** (Telefone, Cartas e E-mail) objetivando o acordo para pagamento da dívida, **medidas de proteção ao crédito** (SPC e Serasa) para os títulos vencidos a mais de 90 dias, objetivando garantias financeiras para IES conforme

## Política de Crédito e Cobrança

Página 5 de 9

previsto no Código de Proteção e Defesa do Consumidor e em último caso serão tomadas **medidas Judiciais**, como medida de recuperação dos recebíveis.

### 6.3.1. Cobrança Extrajudicial:

A cobrança extrajudicial será executada pelo(a) colaborador(a) e/ou prestador de serviço designado pela Diretoria Financeira, sendo obrigatório o registro em sistema da IES das ações que foram executadas.

O representante da IES deverá ser objetivo, concentrando sempre o foco em solucionar a pendência financeira;

Deverá prezar pelos bons costumes, ser educado, demonstrar segurança e estar preparado para sair-se bem durante todo o diálogo da negociação;

Deverá estar preparado para esclarecer possíveis dúvidas e alternativas de financiamento quando não houver interesse por parte do aluno em negociar.

Seguirá os seguintes parâmetros de cobrança:

6.3.1.1- Aviso por **e-mail** de títulos vencidos após **5 dias**;

6.3.1.2- Aviso por **Telefone** de títulos vencidos após **15 dias**;

6.3.1.3- Aviso por **Carta cobrança** de títulos vencidos após **30 dias**;

6.3.1.4- Aviso por **Telefone** de títulos vencidos após **45 dias**;

6.3.1.5- Aviso por **Carta cobrança** de títulos vencidos após **60 dias** com a informação da inclusão de medidas impeditivas para renovação de matrícula;

6.3.1.6- Aviso por **Telefone** de títulos vencidos após **75 dias**;

6.3.1.7- Aviso por **Carta cobrança** com **aviso de recebimento(AR)** de títulos vencidos após **90 dias** com a informação que o título esta sendo encaminhado para os órgãos de proteção ao crédito (SPC e Serasa);

### 6.3.2. Medida de proteção ao Crédito:

As medidas de proteção ao Crédito de inclusão dos títulos vencidos a mais de **90 dias** no SPC e Serasa e/ou exclusão após o pagamento serão executadas exclusivamente pelo(a) colaborador(a) designado(a) pela Diretoria Financeira, sendo obrigatório o registro das ações que foram executadas em sistema da IES.

A execução esta condicionada ao envio da carta cobrança com a notificação de inclusão ao cadastro de proteção ao crédito do Aluno.

Somente após o recebimento do AR emitido pelos correios, deverão ser inclusos os títulos vencidos a mais de **90 dias** no SPC e Serasa.

### 6.3.3. Medidas Judiciais:

As medidas judiciais de recuperação financeira de inclusão dos títulos vencidos a mais de **90 dias** no cartório e/ou exclusão após o pagamento serão executadas exclusivamente pelo(a) colaborador(a) e/ou prestador de serviço designado pela Assessoria Jurídica, sendo obrigatório o registro em sistema da IES das ações que foram executadas.

6.3.3.1- Protesto em Cartório do(s) título(s) e Contrato por Adesão à Prestação de Serviços Educacional vencidos a mais **90 dias**;

6.3.3.2- Ação judicial de cobrança de títulos vencidos a mais de **120 dias**.

### 6.4. Negociações de valores:

As negociações deverão ser executadas exclusivamente **nas dependências da IES** e/ou **nas dependências do escritório de cobrança** designado pela Diretoria Financeira para estes fins, com agendamento prévio de data e horário definido em comum acordo com



## Política de Crédito e Cobrança

Página 6 de 9

o aluno, sendo obrigatório o **registro em sistema da IES** das negociações que foram executadas e **assinatura do termo de confissão de dívida por parte do Aluno**.

Adotar-se-á o método de negociação escalonado de parcela, quantidade de dias do título vencido e valores, com atribuição de papéis e responsabilidade de negociação que deverá ser respeitada na ordem cronológica descrita abaixo com os seguintes parâmetros:

### 1º Atendimento:

Executado pelo colaborador(a) do corpo Técnico(a) Administrativo(a) designado pela Diretoria Financeira, com prévia autorização para parcelamento dos débitos conforme descrito abaixo:

- I. Para inadimplência de **1** parcela com **30** ou **mais dias** do título vencido ou com valores entre **R\$ 0,01 até R\$ 500,00**;  
**Negociação:** A quitação em **parcela única** no valor integral com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito.  
Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente;
- II. Para inadimplência de **2** parcelas com **60** ou **mais dias** dos títulos vencidos ou com valores entre **R\$ 500,01 até R\$ 1.000,00**;  
**Negociação:** A quitação em **duas parcelas** com percentual mínimo de 50% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito e o restante para 30 dias em cheque, cartão de débito ou crédito.  
Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;
- III. Para inadimplência de **3** parcelas com até **90** ou **mais dias** dos títulos vencido ou com valores entre **R\$ 1.000,01 até R\$ 2.000,00**;  
**Negociação:** A quitação em **três parcelas** com percentual mínimo de 45% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito e o restante para 30 e 60 dias em cheque, cartão de débito ou crédito.  
Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;
- IV. Para inadimplência de **4** parcelas com mais de **90 dias** dos títulos vencidos ou com valores entre **R\$ 2.000,01 até R\$ 3.500,00**;  
**Negociação:** A quitação em **quatro parcelas** com percentual mínimo de 40% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito e o restante para 30, 60 e 90 dias em cheque, cartão de débito ou crédito.  
Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;
- V. Inadimplência acima de **5** ou mais parcelas com mais de **120 dias** dos títulos vencidos ou com valores acima entre **R\$ 3.500,01**;

## Política de Crédito e Cobrança

Página 7 de 9

**Negociação:** A quitação em **cinco parcelas** com percentual mínimo de 30% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito e o restante para 30, 60, 90 e 120 dias em cheque, cartão de débito ou crédito. Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;

### 2º Atendimento:

Deverá ser executado pelo(a) coordenador(a) do corpo Técnico Administrativo designado pela Diretoria Financeira com prévia autorização para diminuir o valor da entrada, somente após a conclusão sem êxito da negociação anterior, devendo seguir os parâmetros descritos abaixo:

- VI. Para inadimplência de **1** parcela com **30** ou **mais dias** do título vencido ou com valores entre **R\$ 0,01 até R\$ 500,00;**

**Negociação:** A quitação em **parcela única** no valor integral com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito.

Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;

- VII. Para inadimplência de **2** parcelas com **60** ou **mais dias** dos títulos vencidos ou com valores entre **R\$ 500,01 até R\$ 1.000,00;**

**Negociação:** A quitação em **duas parcelas** com percentual a ser negociado, sendo o mínimo de 20% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito e o restante para 30 dias em cheque, cartão de débito ou crédito.

Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;

- VIII. Para inadimplência de **3** parcelas com até **90** ou **mais dias** dos títulos vencido ou com valores entre **R\$ 1.000,01 até R\$ 2.000,00;**

**Negociação:** A quitação em **três parcelas** com percentual a ser negociado, sendo o mínimo 20% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito e o restante para 30 e 60 dias em cheque, cartão de débito ou crédito.

Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;

- IX. Para inadimplência de **4** parcelas com mais de **90 dias** dos títulos vencidos ou com valores entre **R\$ 2.000,01 até R\$ 3.500,00;**

**Negociação:** A quitação em **quatro parcelas** com percentual a ser negociado sendo o mínimo 20% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque\*, cartão de débito ou crédito e o restante para 30, 60 e 90 dias em cheque\*, cartão de débito ou crédito.

## Política de Crédito e Cobrança

Página 8 de 9

Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;

- X. Inadimplência acima de 5 ou mais parcelas com mais de **120** dias dos títulos vencidos ou com valores acima entre R\$ 3.500,01;

**Negociação:** A quitação em **cinco parcelas** com percentual a ser negociado, sendo o mínimo 20% do valor como entrada com pagamento à vista em dinheiro, cheque, cartão de débito ou crédito e o restante para 30, 60, 90 e 120 dias em cheque, cartão de débito ou crédito.

Somente após o acordo, será excluída do cadastro de inadimplente ocorrência financeira e autorizada a rematrícula;

Os valores exposto acima sofreram correções anuais conforme o índice de reajuste de mensalidade.

### 3º Atendimento:

Será executado pelo Diretor Financeiro que poderá arbitrar e autorizar negociação não prevista nesta política, com a anuência da Diretoria Geral e Administrativa, somente após a conclusão sem êxito das negociações anteriores.

### 6.5. Observações gerais sobre a cobrança:

- ✓ Serão aceitos pagamentos das negociações em dinheiro, cheque, cartões de debito e crédito;
- ✓ Não serão aceitas outras formas de pagamento e/ou pagamento parcial da dívida sem garantia das demais parcelas, em caso de financiamento da dívida;
- ✓ As negociações realizadas com cheque, obrigatoriamente, deverão passar por consultas aos órgãos de proteção ao crédito (SPC e Serasa) e anexado o comprovante impresso para fins de comprovação da consulta. Existindo pendências do emitente, o pagamento deverá ser efetuado de outra forma (dinheiro ou cartão de débito/ crédito);
- ✓ Todos os cheques recebidos deverão, obrigatoriamente, constar o nome e matrícula do aluno;
- ✓ As negociações em cheques só terão as baixas efetivadas após as compensações dos mesmos, caso contrário a parcela retornará para status em aberto e consequentemente para inadimplência;
- ✓ Os cheques de outras praças serão aceitos para alunos de domicílio diferente ao da IES, sendo obrigatório o cheque ser do mesmo domicílio do aluno;
- ✓ Serão aceitos cheques de terceiros, deste que a consulta seja favorável ao recebimento e anexado o comprovante impresso para fins de comprovação da consulta, sendo que, em caso de devolução a responsabilidade pela não compensação

## Política de Crédito e Cobrança

Página 9 de 9

será do aluno, ocasionando o retorno da parcela para status em aberto e conseqüentemente para inadimplência.

- ✓ Cheques devolvidos na primeira apresentação serão reapresentados automaticamente após o comunicado ao cedente da primeira apresentação. Caso os telefones informados pelo cedente não estejam acessíveis, não serão realizadas outras formas de comunicações;
- ✓ Os cheques devolvidos após a segunda apresentação deverão ser resgatados e pagos em dinheiro, cartões de débito e crédito no setor de Tesouraria (Caixa).

### 7. OBSERVAÇÕES GERAIS:

- 7.1.1. Não serão válidas as negociações realizadas por pessoas não autorizadas e/ou de outros departamentos e diretorias;
- 7.1.2. Negociações efetivadas e não honradas retornarão para a inadimplência e seguirão o fluxo normal dos métodos de cobranças;
- 7.1.3. Negociações efetivadas e não honradas deverão ser quitadas para que sejam realizadas negociações de futuros débitos do período vigente;
- 7.1.4. Cobranças de taxas e multas não pagas deverão ser incluídas no cadastro de inadimplentes e podem ser inclusas no acordo.



## ANEXO B – Planilha de Contas a Receber da Smarja em 25/08/2017

**CONTAS A RECEBER - CLIENTES****Posição em 25/08/2017****CLIENTE A****R\$ 673.126,00**

<b>Doc</b>	<b>Vencimento</b>	<b>Vencido</b>	<b>Vincendo</b>
AC 7400	05/09/2016	R\$ 32.310,00	
AC 7408	21/09/2016	R\$ 42.000,00	
AC 7416	06/10/2016	R\$ 23.902,00	
AC 7423	21/10/2016	R\$ 31.481,00	
AC 7430	05/11/2016	R\$ 38.452,00	
AC 7439	21/11/2016	R\$ 33.848,00	
AC 7449	06/12/2016	R\$ 48.470,00	
AC 7461	21/12/2016	R\$ 59.032,00	
AC 7472	05/01/2017	R\$ 38.730,00	
AC 7482	21/01/2017	R\$ 34.850,00	
AC 7494	05/02/2017	R\$ 67.578,00	
AC 7505	21/02/2017	R\$ 59.622,00	
AC 7515	06/03/2017	R\$ 34.414,00	
AC 7523	21/03/2017	R\$ 18.890,00	
AC 7532	05/04/2017	R\$ 42.698,00	
AC 7542	21/04/2017	R\$ 16.384,00	
AC 7613	05/09/2017		R\$ 50.465,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ 622.661,00</b>	<b>R\$ 50.465,00</b>

**CLIENTE B****R\$ 469.967,50**

<b>Doc</b>	<b>Vencimento</b>	<b>Vencido</b>	<b>Vincendo</b>
AC 7428	05/11/2016	R\$ 15.512,00	
AC 7435	21/11/2016	R\$ 37.029,50	
AC 7445	06/12/2016	R\$ 82.351,50	
AC 7457	21/12/2016	R\$ 18.718,50	
AC 7468	05/01/2017	R\$ 20.485,50	
AC 7480	21/01/2017	R\$ 12.724,50	
AC 7490	05/02/2017	R\$ 16.555,00	
AC 7503	21/02/2017	R\$ 26.088,00	
AC 7513	06/03/2017	R\$ 115.153,00	
AC 7521	21/03/2017	R\$ 66.624,00	
AC 7611	05/09/2017		R\$ 58.726,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ 411.241,50</b>	<b>R\$ 58.726,00</b>

**CLIENTE C****R\$ 170.622,00**

<b>Doc</b>	<b>Vencimento</b>	<b>Vencido</b>	<b>Vincendo</b>
AC 7526	05/04/2017	R\$ 38.960,00	
AC 7534	21/04/2017	R\$ 71.852,00	
AC 7609	05/09/2017		R\$ 59.810,00
		<b>R\$ 110.812,00</b>	<b>R\$ 59.810,00</b>



**CLIENTE D****R\$ 150.836,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7373	21/07/2016	R\$ 11.688,00	
AC 7399	05/09/2016	R\$ 17.668,00	
AC 7407	21/09/2016	R\$ 20.569,00	
AC 7448	06/12/2016	R\$ 23.002,00	
AC 7460	21/12/2016	R\$ 22.444,00	
AC 7471	05/01/2017	R\$ 17.850,00	
AC 7493	05/02/2017	R\$ 15.369,00	
AC 7504	21/02/2017	R\$ 22.246,00	
<b>Totais</b>		<b>R\$ 150.836,00</b>	<b>R\$ -</b>

**CLIENTE E****R\$ 143.741,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7269	05/02/2016	R\$ 24.878,00	
AC 7322	21/04/2016	R\$ 14.384,00	
AC 7334	06/05/2016	R\$ 4.490,00	
AC 7344	21/05/2016	R\$ 9.155,00	
AC 7353	05/06/2016	R\$ 4.560,00	
AC 7456	21/12/2016	R\$ 6.000,00	
AC 7467	05/01/2017	R\$ 13.678,00	
AC 7478	21/01/2017	R\$ 19.288,00	
AC 7489	05/02/2017	R\$ 6.678,00	
AC 7439	21/04/2017	R\$ 22.584,00	
AC 7549	05/05/2017	R\$ 18.046,00	
<b>Totais</b>		<b>R\$ 143.741,00</b>	<b>R\$ -</b>

**CLIENTE F****R\$ 140.023,60**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7398	05/09/2016	R\$ 21.734,60	
AC 7406	21/09/2016	R\$ 12.476,00	
AC 7437	21/11/2016	R\$ 1.504,00	
AC 7447	06/12/2016	R\$ 29.680,00	
AC 7459	21/12/2016	R\$ 25.798,00	
AC 7470	05/01/2017	R\$ 29.078,00	
AC 7483	21/01/2017	R\$ 15.749,00	
AC 7492	05/02/2017	R\$ 4.004,00	
		<b>R\$ 140.023,60</b>	<b>R\$ -</b>

**CLIENTE G****R\$ 128.474,38**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7501	21/02/2017	R\$ 33.878,38	
AC 7512	06/03/2017	R\$ 51.240,00	
AC 7520	21/03/2017	R\$ 43.356,00	
		<b>R\$ 128.474,38</b>	<b>R\$ -</b>

**CLIENTE H****R\$ 120.990,34**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7487	05/02/2017	R\$ 22.838,34	
AC 7500	21/02/2017	R\$ 15.052,00	
AC 7510	06/03/2017	R\$ 4.956,00	
AC 7528	05/04/2017	R\$ 23.324,00	
AC 7536	21/04/2017	R\$ 20.520,00	
AC 7610	05/09/2017		R\$ 34.300,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ 86.690,34</b>	<b>R\$ 34.300,00</b>

**CLIENTE I****R\$ 96.810,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7272	05/02/2016	R\$ 23.338,00	
AC 7282	21/02/2016	R\$ 14.098,00	
AC 7293	06/03/2016	R\$ 12.712,00	
AC 7303	21/03/2016	R\$ 10.822,00	
AC 7313	05/04/2016	R\$ 8.526,00	
AC 7324	21/04/2016	R\$ 6.440,00	
AC 7336	06/05/2016	R\$ 6.524,00	
AC 7345	21/05/2016	R\$ 14.350,00	
<b>Totais</b>		<b>R\$ 96.810,00</b>	<b>R\$ -</b>

**CLIENTE J****R\$ 91.938,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7280	21/02/2016	R\$ 10.178,00	
AC 7299	21/03/2016	R\$ 13.370,00	
AC 7332	06/05/2016	R\$ 24.528,00	
AC 7463	05/01/2017	R\$ 6.846,00	
AC 7476	21/01/2017	R\$ 6.006,00	
AC 7511	21/02/2017	R\$ 7.000,00	
AC 7511	06/03/2017	R\$ 5.096,00	
AC 7538	21/04/2017	R\$ 9.702,00	
AC 7546	05/05/2017	R\$ 9.212,00	
<b>Totais</b>		<b>R\$ 91.938,00</b>	<b>R\$ -</b>

**CLIENTE K****R\$ 49.650,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7544	21/04/2017	R\$ 45.010,00	
AC 7616	05/09/2017		R\$ 4.640,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ 45.010,00</b>	<b>R\$ 4.640,00</b>

**CLIENTE L****R\$ 40.496,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7519	21/03/2017	R\$ 10.332,00	
AC 7529	05/04/2017	R\$ 5.306,00	
AC 7537	21/04/2017	R\$ 15.772,00	
AC 7547	05/05/2017	R\$ 9.086,00	
<b>Totais</b>		<b>R\$ 40.496,00</b>	<b>R\$ -</b>

**CLIENTE M****R\$ 40.362,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7617	05/09/2017		R\$ 40.362,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 40.362,00</b>

**CLIENTE N****R\$ 32.298,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7612	05/09/2017		R\$ 32.298,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 32.298,00</b>

**CLIENTE O****R\$ 4.710,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7614	05/09/2017		R\$ 4.710,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 4.710,00</b>

**CLIENTE P****R\$ 4.700,00**

Doc	Vencimento	Vencido	Vincendo
AC 7615	05/09/2017		R\$ 4.700,00
<b>Totais</b>		<b>R\$ -</b>	<b>R\$ 4.700,00</b>

**TOTAL VENCIDO:****R\$ 2.068.733,82****TOTAL VINCENDO:****R\$ 290.011,00****TOTAL GERAL:****R\$ 2.358.744,82**

Obs: 3 clientes ativos não estão na planilha, pois não possuem valores em aberto.